

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

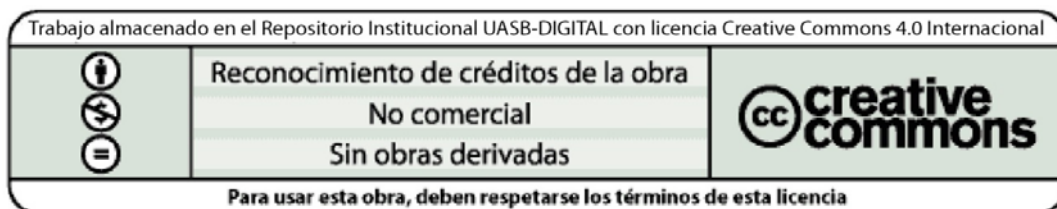
Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la  
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS**

Alexandra Guisela Orbe Silva

Tutor: Mentor Genaro Sánchez Del Valle

Quito, 2019





### **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Alexandra Guisela Orbe Silva, autor/a de la tesis intitulada “Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. ....

Firma: .....



## Resumen

El presente estudio se realizó en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se sustentó en los factores motivacionales de Herzberg, mejor conocido como la teoría de los dos factores de la motivación, ya que amplía su concepto en la pirámide de Maslow y parte de la concepción que se puede motivar a las personas si primero se conoce de ellas; determina que hay asuntos que motivan y otras cuestiones que son esenciales pero no generan satisfacción sino insatisfacción. Da importancia señalando que no se puede motivar si los factores de mantenimiento o higiénicos (insatisfacción) no se encuentran cubiertos.

La motivación es un elemento que influye en el comportamiento de la personas, existen dos clases de motivación: extrínseca son las que las personas se mueven por un factor externo a ellas, y la intrínseca son cuando las personas se mueven porque desean y nacen hacerlas por ellas mismas, porque quieren hacerlo. Las personas motivadas generan creatividad, competitividad, productividad, compromiso, estabilidad, resultados óptimos en la organización, y la falta de motivación puede producir rotación de personal, entre otras manifestaciones.

Para la identificación de los factores motivacionales que inciden en la rotación de personal se empleó una encuesta que fue adaptada con la teoría de Herzberg y, con los resultados obtenidos, se propuso directrices de mejora para la motivación del personal en dos partes: 1) Una vez identificado el factor motivacional que incide en la rotación de la SEPS, se propuso directrices encaminados al enriquecimiento del trabajo; 2) Se formuló directrices de mejora para los factores de: logro, reconocimiento, responsabilidad, calidad de supervisión, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

**Palabras clave:** Factores motivacionales, motivación laboral, rotación de personal



## **Abstract**

The present study was made in the Superintendence of Popular and Solidarity Economy, this study was based on the motivational factors of Herzberg, better known as the theory of the two factors of motivation, since it broadens its concept in the Maslow pyramid and part of the conception that can motivate people if you first know them; also it determines that there are motivating issues and other issues that are essential but do not generate satisfaction but dissatisfaction. It is important to note that you cannot motivate if maintenance or hygiene factors (dissatisfaction) are not covered.

Motivation is an element that influences people's behavior, there are two kinds of motivation: extrinsic are those that people move by a factor external to them, and the intrinsic are when people move because they want and are born to do them by themselves, because they want to do it. Motivated people generate creativity, competitiveness, productivity, commitment, stability, optimal results in the organization, and the lack of motivation can produce staff turnover, among other manifestations.

To identify motivational factors that affect staff rotation, a survey was applied and adapted with Herzberg's theory, with the results obtained proposed improvement guidelines for staff motivation in two parts: 1) Once identified The motivational factor that affects the rotation of the SEPS, proposed guidelines for the enrichment of work; 2) Improvement guidelines were formulated for the following factors: achievement, recognition, responsibility, quality of supervision, working conditions and interpersonal relationships.

**Keywords:** Motivational factors, work motivation, staff turnover





## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a Dios por ser mi maestro en todo el proceso de mi vida, por nunca abandonarme y darme esa luz que guía mi corazón, para ser cada día mejor mamá, hija, hermana, amiga.

A mi madre por brindarme su ayuda incondicional ante las responsabilidades que se me presentan cada día.

A mi querido esposo Vicente y mi inquieto Andrés que son parte de mi motivación para lograr los objetivos planteados.

A mi querida hija Pamela, mi fuente de inspiración y admiración por ser un ejemplo latente de lucha y perseverancia, aprendió a volar para partir en busca de sus sueños.

**Alexandra**



## **Agradecimientos**

Mi gratitud a Dios por ser mi eje y mi fortaleza, por enseñarme lo maravillosa que es la vida y permitirme disfrutar de mis seres queridos.

A mi familia por su apoyo incondicional, ante todas las adversidades presentadas.

Al magister Mentor Sánchez quien por medio de su asesoramiento profesional contribuyó con la elaboración de esta investigación.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por guiarme en el proceso de trámites correspondiente en la culminación de mi trabajo de investigación.

**Alexandra**



## Tabla de contenido

Antecedentes	21
Descripción del problema	21
Justificación	23
Pregunta de investigación	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
Hipótesis	24
<b>Capítulo primero</b>	25
<b>Marco Teórico</b>	25
1.1 Motivación	25
1.2 Clases de motivación	26
1.2.1 Motivación intrínseca	26
1.2.2 Motivación extrínseca	26
1.3 Teorías de la motivación	27
1.3.1 Teoría de contenido	28
1.3.1.1 Teoría de Maslow- Jerarquía de necesidades	28
1.3.1.2 Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg	29
1.3.1.3 Teoría de Alderfer ERC- Existencia, Relación y Crecimiento	31
1.3.2 Teorías de procesos:	34
1.3.2.1 Teoría de las expectativas o VIE de la motivación de Vroom	34
1.3.2.2 Modelo de motivación de Porter y Lawler (desempeño- satisfacción)	34
1.3.3 Teorías contemporáneas:	35
1.3.3.1 Teoría de la equidad de la motivación laboral	35
1.3.3.2 Teoría de la atribución	35
1.3.3.3 Teoría de las necesidades de Mc Clelland	36
1.4 Rotación de personal	38
1.4.1 Clases de rotación de personal	39
1.4.2 Factores que originan la rotación de personal	40
1.4.3 Ventajas de la rotación de personal	40
1.4.4 Desventajas de la rotación de personal	41

<b>Capítulo segundo</b>	45
<b>Caso de estudio: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</b>	45
2.1 Descripción de la institución	45
2.2 Plan Estratégico Institucional de la SEPS	45
2.2.1 Evaluación de la gestión SEPS	46
2.2.2 Estabilidad del Sistema Económico Popular y Solidario	47
2.2.3 Transparencia de lucha contra la corrupción	47
2.2.4 Protección de Derechos	48
2.2.5 Inclusión Social y Económica	48
2.2.6 Fortalecimiento de la economía popular y solidaria	49
2.2.7 Gestión interna	49
2.2.8 Mapa de actores	50
2.2.9 Mapa de procesos y estructura organizacional de la SEPS	51
2.2.10 Cadena de valor	54
2.2.11 Organigrama institucional	55
2.3 Marco legal	56
2.4 Componentes estratégicos	56
2.5 Principios de la economía popular y solidaria - EPS	59
2.6 Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la EPS y del SFPS	60
2.7 Gobierno Por Resultados – GPR	60
2.8 Metodología	62
2.8.1 Tipo de investigación	62
2.8.2 Validación de la encuesta	62
2.8.2.1 Los criterios de Moriyama	63
2.8.2.2 Coeficiente Alfa de Cronbach	63
2.8.3 Población	64
2.8.4 Muestra	64
<b>Capítulo tercero</b>	65
<b>Análisis y resultados de la investigación</b>	65
3.1 Aplicación de la encuesta	65

	15
3.1.1 Tabulación y análisis univariado de los resultados de la encuesta	66
3.1.2 Tabulación y análisis bivariado	79
3.2 Directrices para los procesos de mejora en motivación de personal	83
3.2.1 Enriquecimiento del puesto	83
3.2.1.1 Directrices	84
3.2.2 Otras directrices para mejorar la motivación del personal	85
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	87
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
<b>Bibliografía</b>	91
<b>Anexos</b>	93

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 El desarrollo teórico de la motivación laboral.....	27
Ilustración 2 Pirámide de Maslow .....	28
Ilustración 3 Comparación de los modelos de Malow, Herzberg y Alderfer .....	33
Ilustración 4 Teoría de Mc Clelland .....	36
Ilustración 5 Supervisión por intendencias zonales 2012-2016 .....	47
Ilustración 6 Número de asociaciones y cooperativas 2012-2016 .....	49
Ilustración 7 Mapa de actores .....	50
Ilustración 8 Mapa de procesos .....	51
Ilustración 9 Cadena de valor .....	54
Ilustración 10 Organigrama institucional .....	55
Ilustración 11 Cuadro comparativo .....	60
Ilustración 12 Resultado de la Variable 2- Dimensión: El trabajo en sí.....	66
Ilustración 13 Resultado de la Variable 3- Dimensión: Logro.....	67
Ilustración 14 Resultado de la Variable 6- Dimensión: Posibilidad de crecimiento .....	68
Ilustración 15 Resultado de la Variable 8- Dimensión: Responsabilidad .....	69
Ilustración 16 Resultado de la Variable 10- Dimensión: Reconocimiento .....	70
Ilustración 17 Resultado de la Variable 12- Dimensión: Estatus .....	71
Ilustración 18 Resultado de la Variable 14- Dimensión: Relaciones con los jefes .....	72
Ilustración 19 Resultado de la Variable 15- Dimensión: Relaciones con los compañeros ..	73
Ilustración 20 Resultado de la Variable 18- Dimensión: Calidad de supervisión .....	74
Ilustración 21 Resultado de la Variable 19- Dimensión: Seguridad del empleo.....	75
Ilustración 22 Resultado de la Variable 21- Dimensión: Condiciones de trabajo.....	76
Ilustración 23 Resultado de la Variable 23- Dimensión: Sueldo.....	77
Ilustración 24 Resultados factores motivacionales.....	78
Ilustración 25 Resultados factores higiénicos .....	78
Ilustración 26 Resultados variable motivación factores motivacionales.....	79
Ilustración 27 Resultados variable rotación de personal factores motivacionales .....	80
Ilustración 28 Resultados variable motivación factores higiénicos .....	81
Ilustración 29 Resultados variable rotación de perosnal factores higiénicos .....	82



## Índice de Tablas

Tabla 1 Factores de Herzberg.....	30
Tabla 2 Procesos penales 2013-2016.....	48
Tabla 3 Cuadro de mando integral de la SEPS.....	58
Tabla 4 Resultados coeficiente Alfa de Cronbach.....	64
Tabla 5 Resultados datos demográficos .....	65
Tabla 6 Tabulación de la Variable 2-Dimensión: El trabajo en sí.....	66
Tabla 7 Tabulación de la Variable 3-Dimensión: Logro .....	67
Tabla 8 Tabulación de la Variable 6-Dimensión: Posibilidad de crecimiento .....	68
Tabla 9 Tabulación de la Variable 8-Dimensión: Responsabilidad .....	69
Tabla 10 Tabulación de la Variable 10-Dimensión: Reconocimiento .....	70
Tabla 11 Tabulación de la Variable 12-Dimensión: Estatus .....	71
Tabla 12 Tabulación de la Variable 14-Dimensión: Relaciones con los jefes .....	72
Tabla 13 Tabulación de la Variable 15-Dimensión: Relaciones con los compañeros .....	73
Tabla 14 Tabulación de la Variable 18-Dimensión: Calidad de supervisión .....	74
Tabla 15 Tabulación de la Variable 19-Dimensión: Seguridad del empleo.....	75
Tabla 16 Tabulación de la Variable 21-Dimensión: Condiciones de trabajo.....	76
Tabla 17 Tabulación de la Variable 23-Dimensión: Sueldo .....	77
Tabla 18 Agrupación motivación factores motivacionales .....	79
Tabla 19 Agrupación rotación de personal factores motivacionales .....	80
Tabla 20 Agrupación motivación factores higiénicos .....	81
Tabla 21 Agrupación rotación de personal factores higiénicos.....	82



## **Introducción**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es una institución técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario; su gestión inició a partir del 05 de junio de 2012.

Ante la rotación de personal en estos tres últimos años, se percibe un ambiente de intranquilidad, aumentando interrogaciones sobre las causas que está ocasionando este problema; cabe indicar que al existir este movimiento de personal en la institución se estaría revelando la ausencia de motivación en su trabajo.

La motivación es un elemento importante en toda organización, ya que influye en el comportamiento de las personas, un buen estado emocional permite cumplir las actividades eficientemente para lograr la satisfacción laboral.

La organización debe comprender y tener claridad respecto al significado de la motivación extrínseca e intrínseca, conceptos que se relacionan entre sí y que son esenciales en el momento de aplicar un plan de acción; la motivación extrínseca señala que las personas asocian un incentivo o una recompensa con algo motivador; y la motivación intrínseca nace porque quiere hacerlo por sí misma.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es determinar los factores motivacionales que inciden en la rotación de personal de la SEPS, a fin de proponer directrices de mejora en motivación de personal.

La metodología aplicada en la ejecución de esa investigación fue mediante la aplicación de una encuesta de factores motivacionales de Herzberg, la cual incluyó veinte y cuatro (24) preguntas; esta herramienta contó con la validación del índice de alpha de Cronbach y la consistencia de los criterios de Moriyama.

Este estudio consta de tres capítulos: el primero describe el marco teórico sobre conceptos técnicos de varios autores relacionados con la motivación, teorías de la motivación, rotación de personal, ventajas y desventajas.

El segundo capítulo se enfoca en el caso de estudio aplicado a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, plan estratégico, gestión interna, componentes estratégicos, marco legal, metodología aplicada para la investigación y la validación de la encuesta.

El tercer capítulo comprende la aplicación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, presenta las directrices para los procesos de mejora en motivación de personal; con la realización de este capítulo se da cumplimiento a los objetivos propuestos en este trabajo investigativo. En último término se describen las conclusiones y recomendaciones resultantes de la presente investigación.

## **Antecedentes**

### **Descripción del problema**

La actividad o vida en una organización se mantiene por un conjunto de personas que desempeñan varias actividades, cuyos objetivos personales van alineados a los objetivos institucionales, que desempeñan una labor coordinada, mediante lineamientos y estrategias generales establecidas por una dirección a fin de alcanzar metas específicas de la organización.

Estos objetivos personales deberán estar coordinados con los de la organización, lo cual se alcanzará cuando el desempeño de las actividades les produzcan a los trabajadores beneficios monetarios, de tiempo, de estatus, de desarrollo, intelectuales, etc., para alcanzar sus objetivos particulares; esto quiere decir que las personas trabajan en una organización mientras le sea conveniente, y cuando ya no lo es simplemente buscan otra oportunidad de trabajo y se retiran de la organización; esta salida de la empresa es lo que llamamos rotación de personal.

Chruden and Sherman (2003, 571) escriben que la rotación de personal es:

...la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Dicha proporción para un departamento o compañía se convierte en un indicativo de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal gerencial, así como de parte de la gerencia de personal.

Yoder (1983, 581) también define la rotación de personal como los cambios, de tiempo en tiempo, de la composición de la fuerza de trabajo que resultan de la contratación, salida y reemplazo de los empleados.

Rodríguez (1998), define a la rotación de personal como el derecho que tiene los trabajadores de buscar nuevas oportunidades y nuevos estímulos económicos y profesionales que permitan mejorar su trayectoria laboral y personal, señala también que es algo indispensable a la naturaleza del ser humano. También destaca en su definición argumentando que es el cambio que realizan los trabajadores de una empresa a otra, con el objetivo de crecer profesionalmente mediante la adquisición de nuevas experiencias que le permitan desarrollar su potencial y su nivel retributivo.

En nuestro país existe la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

Nace en la Constitución de la República del Ecuador del 2008, cuyo artículo No. 283 señala al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; inicia su gestión a partir del 05 de junio de 2012, día en que el señor Hugo Jácome fue nombrado como el primer Superintendente de Economía Popular y Solidaria, sus funciones las asumió ante el pleno de la Asamblea Nacional.

Actualmente Margarita Hernández es la actual Superintendente de Economía Popular y Solidaria.

Esta institución se encuentra distribuida en las ciudades de: Quito (matriz), Guayaquil, Cuenca y Manta, con una proyección de crecer a nivel nacional; sin embargo a pesar de ser una institución nueva se ha detectado en los tres últimos años: 2015, 2016, y 2017, un total de 95, 45 y 46 renunciaciones respectivamente, lo que representa el 26,80% de rotación de personal.

Este fenómeno ha ocasionado que se genere un ambiente tenso e intranquilo en la institución, ya que existen inquietudes por parte de los servidores públicos sobre las causas que están generando este problema.

Ibarra y García (2012) afirma que:

La escuela de Gestalt (escuela de pensamiento) señalan que los individuos comprenden el mundo que los rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función a la forma en que perciben su mundo, es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno; por tanto el comportamiento y pensamiento de una persona depende del ambiente que le rodea.

Los recursos humanos son elementos principales en una organización que necesita coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo para que ayuden a alcanzar eficientemente los objetivos organizacionales; pero si la organización presenta inestabilidad laboral, no hay duda que todos los esfuerzos que se lleven a cabo por desarrollar el talento humano y cumplir las metas institucionales serán en vano, ya que imposibilitarían la continuidad de un proyecto, programa o sistema que se esté implementando o que se desee

implementar, sin olvidar que esto generaría un pésimo ambiente laboral y desmotivación de los servidores públicos que permanecen en la institución.

### **Justificación**

La rotación de personal en las organizaciones es perjudicial debido a que se incrementan los costos laborales, porque deben ser reemplazados aquellos que salen de la organización, esto conlleva nuevos gastos y tiempo dedicados a reclutar y formar nuevos colaboradores.

Adicionalmente podemos señalar que la rotación del personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación que está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como un impulso que conduce a una persona elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es una organización de servicios, el talento humano que posee esta institución (como el de toda organización) debe estar motivado con el fin de crear un modelo de mejoramiento continuo, promover la calidad del servicio y la estabilidad laboral del servidor.

La ausencia de motivación en la SEPS, incide de manera negativa en los servidores públicos de esta institución, demostrando la falta de compromiso en sus puestos de trabajo, descontento e insatisfacción laboral; la rotación de personal es influenciada por un conjunto de aspectos vinculados en algunos casos a una insuficiente gestión del talento humano.

La presente investigación contribuirá a identificar los factores motivacionales que inciden en la rotación de personal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y permitirá a la dirección de talento humano conocer la problemática de fondo para proponer directrices adecuadas encaminadas a mejorar los procesos en motivación laboral, evitando de esta manera la rotación frecuente del talento humano; cabe señalar que un funcionario nuevo requiere tiempo, capacitación y adaptación para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.

**Pregunta de investigación**

¿La ausencia de factores motivacionales genera rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

**Objetivo General**

Determinar los factores motivacionales que influyen en la rotación de personal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Objetivos Específicos**

- Identificar las causas que originan la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Establecer la incidencia de la motivación en la rotación del personal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Proponer directrices para los procesos de mejora en motivación de personal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Hipótesis**

Los factores motivacionales inciden de manera negativa en la rotación del personal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS.



## Capítulo primero

### Marco Teórico

#### 1.1 Motivación

Para Stephen Robbins (2017), la motivación es un proceso que incide en el comportamiento de las personas, logrando intensidad, dirección y persistencia en la consecución de un objetivo o una meta.

Fred Luthans (2008), define a la motivación como un proceso que inicia con una deficiencia psicológica o necesidad, en donde activa un comportamiento que se dirige a un incentivo o a una meta, por lo tanto, la clave para comprender el proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, tendencias y los incentivos, y relaciones que surgen entre ellos, y que se detalla a continuación:

*Necesidades.* Las necesidades se crean siempre que existe un desequilibrio fisiológico o psicológico. Por ejemplo, existe una necesidad cuando las células del cuerpo carecen de alimento y agua, o cuando a la personalidad le hace falta que otras personas actúen como amigos o compañeros. Aunque las necesidades psicológicas pueden basarse en una deficiencia, no siempre sucede así. Por ejemplo una persona con una fuerte necesidad de progreso puede tener una historia de éxito constante.

*Tendencias.* Con pocas excepciones, las tendencias o motivos se crean para aliviar necesidad. Una tendencia psicológica se define simplemente con una deficiencia con dirección. Las tendencias fisiológicas y psicológicas se orientan hacia la acción y proporcionan un impulso energizante hacia el logro de un incentivo. Están en el centro mismo del proceso motivacional. Los ejemplos de las necesidades de alimento y agua se traducen en sensaciones de hambre y sed, y la necesidad de amigos se convierte en una tendencia de afiliación.

*Incentivos.* Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, éste se define como aquello que alivia una necesidad y disminuye una tendencia. Por lo tanto, el logro de un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y a disminuir o eliminar la tendencia. Tomar alimento, beber agua y ganar amigos restaura el equilibrio y disminuye las tendencias correspondientes. El alimento, el agua y los amigos son los incentivos en estos ejemplos.

López (2005) destaca que la motivación impulsa a las personas a efectuar una designada actividad o tarea a través de una conducta ante una situación específica; por tanto la motivación laboral será la fuerza que estimule al trabajador a conseguir y satisfacer sus propias necesidades, con el fin de alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo.

Es decir, es una causa que incentiva a las personas a ejercer adecuadamente su trabajo, cumpliendo objetivos personales que mejoran las condiciones de vida propia, y a su vez lograr un crecimiento estable en la empresa, por lo que si la persona se encuentra satisfecha en su puesto de trabajo, contribuirá a una mejor gestión, pero si no lo está indagará un entorno que provoque mejores estímulos para continuar.

Ramírez (2008), señala que dentro del ámbito laboral, la motivación puede ser definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la obtención de los objetivos planteados; y resalta que es muy importante conocer en el ámbito laboral, las causas que estimulan la acción humana, ya que a través de la motivación, se puede alcanzar que la organización funcione adecuadamente, y el personal se sienta satisfecho.

La motivación es un estado emocional que influye en el comportamiento de las personas, con el fin de alcanzar metas u objetivos planteados para su satisfacción; en el ámbito laboral la motivación puede influir de manera positiva si logra conseguir satisfacer sus necesidades, o negativa si no consigue hacerlo, teniendo como riesgo el desinterés de desempeñar bien su trabajo.

## **1.2 Clases de motivación**

### **1.2.1 Motivación intrínseca**

Se refiere a la motivación por sí misma, no requiere mediación de otras personas, están bajo el control de la persona que realiza la acción, se asocia con el comportamiento mismo, sienten satisfacción por hacer su trabajo, y dicha satisfacción proviene de factores como: gusto de concluir el trabajo, el sentimiento de culminar una realización.

Fred Luthans (2008), señala que los motivos intrínsecos se generan internamente, se relaciona con la tarea o el empleo mismo; las recompensas intrínsecas comprenden de sentimientos de responsabilidad, triunfo, éxito, que se practicó a través de una experiencia, desafío, o de una tarea o meta atractiva.

### **1.2.2 Motivación extrínseca**

Esta motivación hace referencia a que las personas asocien un incentivo o una recompensa con algo motivador, realizan determinadas actividades solo porque reciben un

suelo y tienen que cubrir con una serie de necesidades.

Así mismo, Fred Luthans (2008), señala que en el lugar de trabajo los motivadores extrínsecos incluyen el pago, las prestaciones y las promociones. Esta motivación es necesaria para atraer al personal y mantenerlo en su trabajo, también lo usan para estimular a los empleados a lograr un nivel muy alto, y por ende a lograr nuevas metas; los pagos adicionales están establecidos a un mejor desempeño.

### 1.3 Teorías de la motivación

Dentro del desarrollo teórico de la motivación laboral Fred Luthans (2004, 168-179) expone lo siguiente:

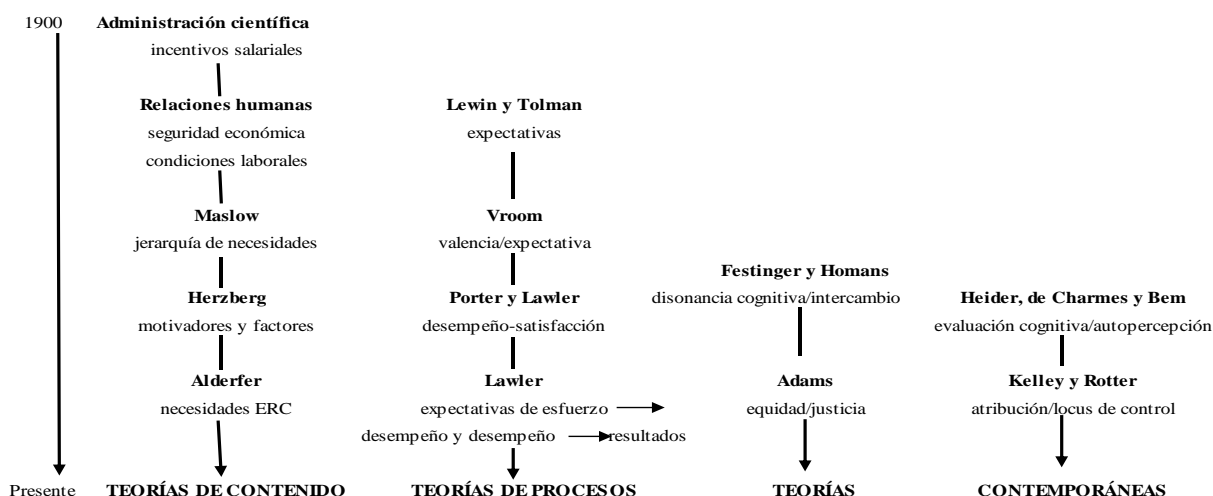
**Teorías de contenido.** Tratan de determinar que motiva a las personas en el trabajo.[...] Inicialmente se pensaba que el dinero era el único incentivo (administración científica) y, un poco después, se creía que los incentivos incluían las condiciones laborales, la seguridad y quizás estilo democrático de supervisión (relaciones humanas). Posteriormente el contenido de la motivación se consideró compuesto por necesidades o motivos de nivel superior, como la estima y la autorrealización (Maslow), responsabilidad, reconocimiento, logro y avance (Herzberg), crecimiento y desarrollo personal (Alderfer).

**Teorías de procesos.** Tienen que ver más con los antecedentes cognitivos que participan en la motivación o el esfuerzo y, sobre todo, con la forma en que éstos se relacionan entre sí.

**Teorías contemporáneas.** Han surgido las teorías de la equidad y la justicia organizacional que son tema de investigación. La comprensión de estos avances teóricos contribuye al estudio de la motivación laboral en el comportamiento organizacional.

#### Ilustración 1

#### El desarrollo teórico de la motivación laboral



Fuente: Fred Luthans (2008, 168)

Elaboración: Fred Luthans

### 1.3.1 Teoría de contenido

#### 1.3.1.1 Teoría de Maslow- Jerarquía de necesidades

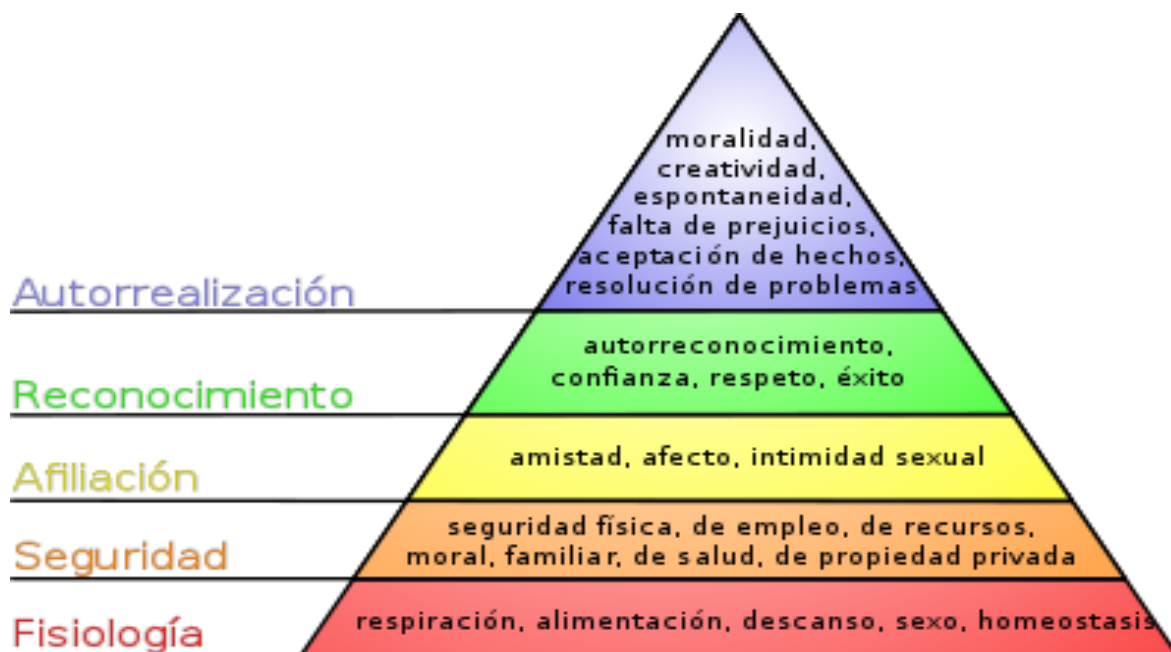
Quinteros (2007), manifiesta que la teoría motivacional procede de varias clases de necesidades y factores que motivan e incitan a las personas a realizar varias acciones, y es provocada por un estado de tensión debido a una necesidad insatisfecha. Estas necesidades se clasifican en cinco categorías y son: necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad; necesidades de amor, afecto y pertenencia; necesidades de estima; y necesidades de autorrealización.

Asimismo Stephen Robbins, (2017, 176) , determina la teoría de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, y que se detallan a continuación:

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respecto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Ilustración 2

#### Pirámide de Maslow



Fuente: <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Elaboración: <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

### 1.3.1.2 Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

Frederick Irving Herzberg, psicólogo influyente en la gestión administrativa de empresas, reconocido por su teoría de enriquecimiento laboral, y la teoría de los dos factores conocidos como la teoría de la motivación e higiene, esta última teoría fue formulada con el fin de explicar el comportamiento de las personas en el trabajo y expuso la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Herzberg realizó un estudio sobre la satisfacción y la insatisfacción laboral, y obtuvo un hallazgo que le permitió establecer uno de los principios importantes de la motivación laboral, señalando que son conceptos distintos e independientes.

Su primera idea trata de la satisfacción y la insatisfacción laboral, conceptos distintos e independientes, las estrategias motivacionales que se utilizan para mejorar las relaciones humanas, ampliar los incentivos salariales y crear condiciones adecuadas de trabajo, eran falsas, los elementos descritos no generan un aumento en la motivación, sino que solo actúan advirtiendo o eliminando la insatisfacción.

La segunda idea se sustentaba que el solo incremento de los sueldos, sin que las autoridades mejoraran las condiciones del trabajo, sirve para motivar. Sostenía en la medida en que el dinero se transforma en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora, esto puede generar que los trabajadores se incentiven para solicitar reajustes salariales.

Haciendo énfasis a la teoría de los factores de Herzberg, señala que la motivación de las personas depende de los factores relacionados al ambiente externo (higiénicos) y en el trabajo del individuo (motivacionales).

Adrian Furnham (2011), comprobó la relación entre satisfacción y desempeño y estableció una teoría basada en sus resultados, según esta teoría las personas tienen dos tipos de necesidades:

- *Necesidades de higiene conocida como factores de higiene o insatisfactoria (Factores extrínsecos).* - Son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas, incluyen la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad social. Estos factores se relacionan con el

- contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo, cuando estos factores no son favorables se genera insatisfacción en el trabajo.
- *Necesidades de motivación denominada como factores de motivación o satisfactoria (Factores intrínsecos).*-Los factores que se identificaron son: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Estos factores tienen que ver con la naturaleza y las consecuencias del trabajo. Según esta teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral son las que satisfacen las necesidades de realización personal (autorrealización) del individuo en su trabajo, y es sólo mediante el desempeño de la tarea como las personas pueden disfrutar las recompensas que reforzarán sus aspiraciones.

En conclusión, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta de los empleados, si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción, ya que la influencia en el comportamiento no logra aumentar la satisfacción.

Y, los factores motivacionales producen un resultado de satisfacción, y crecimiento de la productividad, se relaciona con el contenido del puesto, las tareas y los deberes con el cargo en sí, encierra sentimiento de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional. Si estos factores son relevantes, elevan la satisfacción de modo sustancial.

Tabla 1

### Factores de Herzberg

Factores Motivacionales (De Satisfacción)	Factores de Higiene (De Insatisfacción)
Contenido del cargo (como se siente el individuo en relación a su cargo)	Contexto del cargo (como se siente el individuo en relación condiciones de la organización)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en sí</li> <li>2. Realización</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> <li>6. Promoción</li> <li>7. Éxito</li> <li>8. Crecimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración de la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el supervisor</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> <li>6. El clima de relaciones entre la empresa y los empleados.</li> <li>7. Reglamentos internos</li> <li>8. Tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores.</li> </ol>

Fuente: <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

Elaboración: <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

Stephen Robbins (2017), en relación a lo citado anteriormente, determina la teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg; quien formuló tras sus descubrimientos que “lo opuesto de satisfacción es falta de satisfacción, y lo contrario de insatisfacción es ausencia de insatisfacción”; por ejemplo las condiciones que rodean un trabajo como el salario, condiciones físicas, seguridad, políticas de pago o ascensos, fueron definidas como factores de higiene.

Esto implica, según Herzberg, que si se quiere motivar al personal en su trabajo, se deberá hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que proceden directamente de éste, como un ascenso, crecimiento personal, reconocimiento profesional, etc.

Lussier Robert y Achua Christopher (2002), relatan un sustento empírico sobre Herzberg que diseñó el concepto de enriquecimiento del trabajo, que es el proceso para construir motivadores en el trabajo mismo, haciendo que resulte más interesante y con mayores desafíos. Existen empresas como Motorola, IBM, GM, AT&T, Maytag, Polaroid, que implementaron con éxito esta técnica de motivación a fin de que los empleados alcancen niveles de desempeño más elevados.

El enriquecimiento del trabajo consiste en una constante sustitución de tareas simples del cargo por otras más complejas que presenten condiciones desafiantes y de satisfacción laboral.

Esta técnica permite mejorar el puesto de trabajo, activa el buen desempeño en los empleados y despierta el ánimo y las ganas de ir a trabajar.

#### **1.3.1.3 Teoría de Alderfer ERC- Existencia, Relación y Crecimiento**

Stephen Robbins (2017), en su obra señala que Claytor Alderfer intentó cambiar la jerarquía de las necesidades planteadas por Maslow, y su teoría fue conocida como teoría ERC, en donde planteó tres grupos de necesidades fundamentales: a) de existencia; b) de relación; c) y de crecimiento.

Desde la perspectiva de Julio López (1993), la teoría ERG, otorga un aspecto que lo diferencia de la teoría de Maslow, “en el sentido de que una persona puede estar

motivada por necesidades de distintos niveles a un mismo tiempo y el grado de motivación dependerá de la intensidad de la necesidad”.

Por su parte John Newstrom (2011) señala que Alderfer propuso tres niveles de necesidades, basándose en la teoría de Maslow, y considerando que los individuos pueden tener varias necesidades al mismo tiempo, esto implica que no es necesario que las personas tengan que quedarse en un nivel y satisfacerlo para que pueda pasar al siguiente nivel, como establece Maslow en sus teorías, sino que una necesidad de orden inferior puede estar motivando a querer satisfacer una de orden superior o viceversa. La estructura de Alderfer quedó de la siguiente manera.

*Existencia:* Combinan factores fisiológicos y de seguridad; lo económico, estabilidad en el trabajo, condiciones del trabajo, son elementos que compensan estas necesidades. Se encuentra el nivel uno y dos de la pirámide de Maslow.

*Relación:* Se refieren a la comprensión y aceptación por parte de todas las personas que conforman en el trabajo y/o círculo social; se encuentran las necesidades sociales que tienen las personas. En este grupo se encuentra el nivel tres de la pirámide de Maslow.

*Crecimiento:* Se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización; las necesidades que despierta la persona son de estima propia, ser exitoso, competitivo, obtener logros, entre otros; así como también la estima que se espera de otras personas como la atención, el aprecio, dignidad, status, el poder de sentirse auto realizado, es el máximo escalón que toda persona desea alcanzar.

Andrea Mite (2017) expone en su trabajo de investigación que en esta teoría se encuentra la frustración – regresión, esto quiere decir que si una necesidad de orden superior no es satisfecha tiene que regresar a la de orden inferior, sirviendo de motivación para poder satisfacer la de orden superior. Es importante esta teoría debido a que el empleador puede identificar qué tipos de necesidades tienen sus empleados y que factores inciden en su mejor desempeño como fuente de motivación y logros de sus metas.

Así mismo expresa que estas teorías propuestas presentan ventajas y limitaciones, sin embargo, lo que se quiere conseguir es que el empleador tenga una mente abierta en cuanto al tipo de necesidades que posee cada trabajador, y los factores que inciden en la satisfacción, el empleador debe tener interés por cada uno de sus empleados y que éstos puedan sentir que son tratados como seres humanos, teniendo las condiciones favorables en

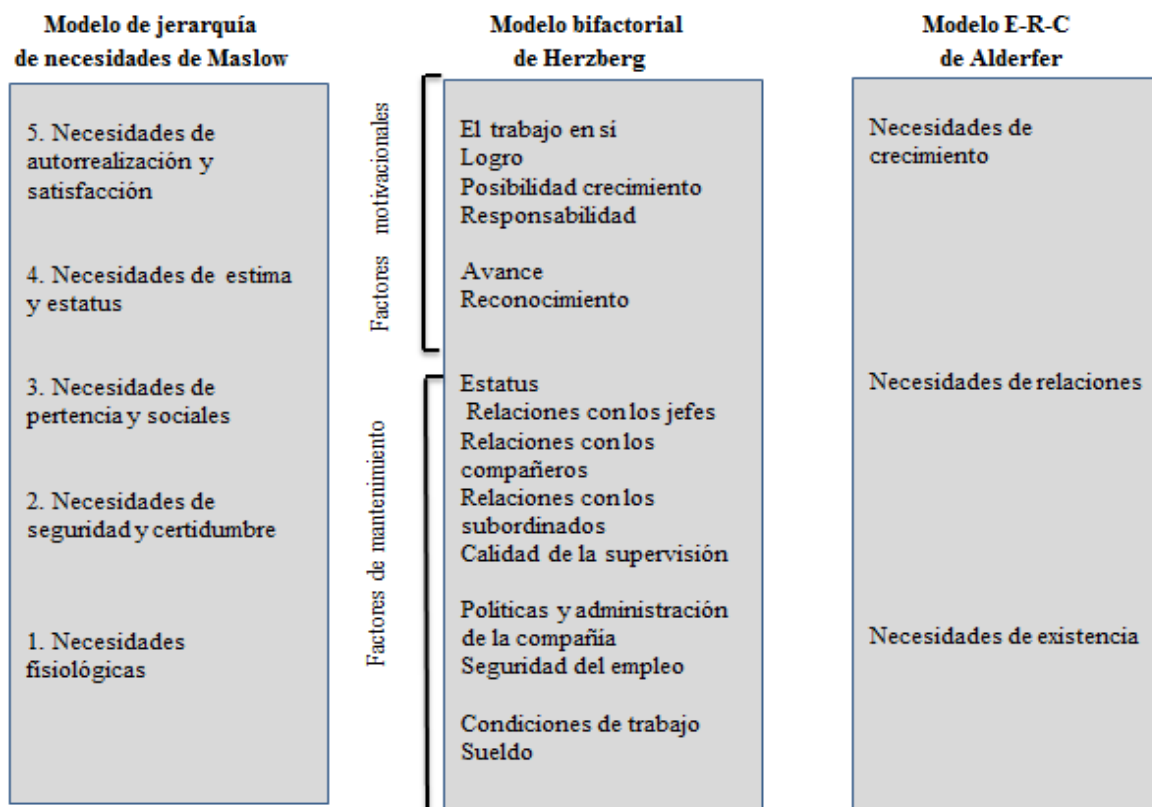


su lugar de trabajo, un buen clima laboral en donde puedan desempeñar un excelente trabajo y tengan las oportunidades de crecer personal y profesionalmente.

A continuación, se representa un cuadro comparativo de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer:

Ilustración 3

### Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: John Newstrom (2011, 112)

Elaboración: John Newstrom

Como se puede evidenciar la teoría de Herzberg se enfoca a la jerarquía de Maslow en el plano laboral, así tenemos a las necesidades de autorrealización y estimación relacionada con los factores motivacionales; y las necesidades de pertenencia, seguridad, y fisiológicas con los factores de mantenimiento o higiene.

Adicionalmente la teoría de Alderfer realiza una ampliación a la jerarquía de Maslow, y establece el modelo ERC, señalando que las necesidades de crecimiento se relacionan con las de autorrealización; las necesidades de relaciones con las de estima y pertenencia; y las necesidades de existencia con las de seguridad y fisiológicas.

### **1.3.2 Teorías de procesos:**

#### **1.3.2.1 Teoría de las expectativas o VIE de la motivación de Vroom**

Siguiendo el modelo del desarrollo teórico de la motivación laboral de Fred Luthans (2008), Vroom considera tres variables como resultado de la motivación: a) La valencia se refiere a la fuerza, el valor, incentivo, actitud, deseo, interés que la persona aporta a cierta actividad para realizarla. b) La instrumentalidad se refiere a la consideración que el individuo hace respecto de que si logra un resultado, este servirá de algo. c) La expectativa relaciona los esfuerzos con los resultados.

En concordancia con lo antes citado Fred Luthans (2008, 176) señala lo siguiente:

..., desde un punto de vista teórico, el modelo VIE ayuda a los administradores a apreciar las complejidades de la motivación, pero no les ofrece mucha ayuda práctica para resolver sus problemas de motivación, con excepción de indicaciones sencillas, como asegurarse de que los empleados saben exactamente lo que se espera de ellos.

..., el modelo de las expectativas sólo intenta reflejar el complejo proceso motivacional; no trata de describir cómo se toman de hecho las decisiones de motivación ni de resolver los problemas de motivación reales que enfrenta un administrador.

Por otro lado, Stephen Robbins (2017, 197), expone que esta teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño- recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensas-metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Esta teoría se proyecta a que los empleados se sentirán motivados para realizar un esfuerzo adicional en sus actividades, si esto les conlleva a obtener resultados excelentes en su evaluación de su desempeño, que contribuirá a obtener recompensas organizacionales como por ejemplo un ascenso, o un bono salarial, y que dichas compensaciones satisfarán las metas personales de los empleados.

#### **1.3.2.2 Modelo de motivación de Porter y Lawler (desempeño- satisfacción)**

Dentro del análisis de Porter y Lawler, Fred Luthans (2008, 177) expresa lo siguiente:

Porter y Lawler inician con la premisa de que la motivación (esfuerzo o fuerza) no equivale a satisfacción o desempeño. La motivación, la satisfacción y el desempeño son

variables independientes y se relaciona de manera distinta a lo que se suponía habitualmente...Sin embargo es importante destacar que Porter y Lawler señalan que el esfuerzo (fuerza o motivación) no conduce directamente al desempeño. A éste lo moderan las habilidades, los rasgos y las percepciones de roles...es más importante lo que sucede después del desempeño. Las recompensas que siguen y la manera de percibir las determinan la satisfacción. En otras palabras, el modelo de Porter y Lawler sugiere (y éste es un giro significativo de la opinión generalmente aceptada) que el desempeño conduce a la satisfacción.

### **1.3.3 Teorías contemporáneas:**

#### **1.3.3.1 Teoría de la equidad de la motivación laboral**

Según Adrian Furnham (2001), la teoría de la equidad que se tomó prestada es la del Psicólogo social J. Stacy Adams, en el cual realiza una reflexión sobre la motivación haciendo referencia que existe comparaciones que hace la gente entre sí, señalando que forma parte de la teoría del intercambio. Afirma que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones honestas entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean deshonestas. Esta “teoría “tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta o así lo cree”.

Además hace que los individuos realizan comparaciones sociales entre sí respecto a dos variables: “resultados (beneficios, retribuciones) y aportaciones (esfuerzos, habilidades)”, el primero se refiere a lo que los trabajadores creen que ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio; y el segundo se refiere a las aportaciones que los trabajadores creen que ellos y los demás hacen en sus trabajos, incluida la cantidad de tiempo trabajado, esfuerzos realizados, número de productos elaborados o las habilidades que fueron empleadas para realizar dicho trabajo.

A si mismo Fred Luthans (2008, 179), establece lo siguiente respecto a esta teoría:

..., la equidad ha recibido una atención relativamente más reciente en el campo del comportamiento organizacional...La teoría argumenta que una contribución importante al desempeño y la satisfacción laborales es el grado de equidad (o inequidad) que las personas perciben en su situación laboral. Dicho de otro modo, es otra teoría de la motivación basada cognitivamente y Adams describe como ocurre esta motivación.

#### **1.3.3.2 Teoría de la atribución**

Esta teoría trata sobre como los individuos describen la causa de sus comportamientos o el de otra persona, haciendo énfasis que existen dos atribuciones que hacen las personas: atribuciones disposicionales que se refiere al comportamiento de una persona a factores internos como la motivación, habilidad o rasgos de personalidad; y

atribuciones situacionales que se refiere al comportamiento de una persona a factores externos como la influencia social de otros.

El psicólogo social Harold Kelley, señaló que esta teoría se ocupa de los procesos cognitivos por los que las personas interpretan que el comportamiento es producido por ciertas partes del ambiente relevante o aplicado a ellas. Asume que los individuos deben aprender de cogniciones, sobre todo de la percepción. (Luthans, 2008).

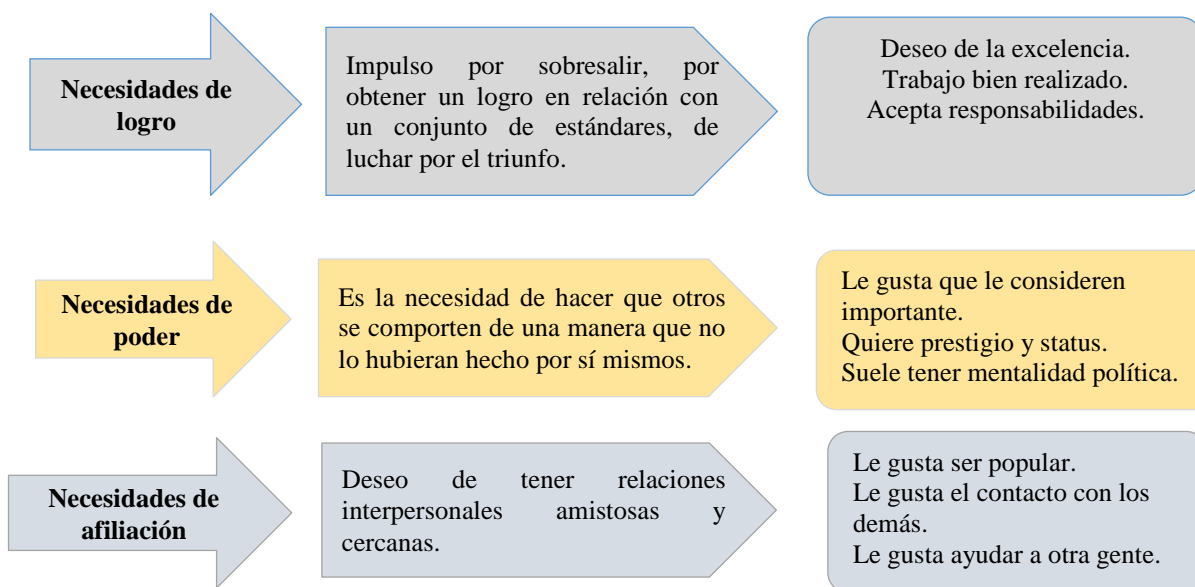
### 1.3.3.3 Teoría de las necesidades de Mc Clelland

Esta teoría afirma que se encuentra identificada por los conceptos aprendidos por el hombre y manifiesta que gran cantidad de las necesidades son adquiridas de la esfera cultural y social.

Mc Clelland sostiene que existen tres tipos de factores que motivan al ser humano, y que se detallan a continuación en el siguiente gráfico:

Ilustración 4

#### Teoría de Mc Clelland



Fuente: Stephen P. Robbins, (2017, 180)

Elaboración: Stephen P. Robbins

Conforme indica Consuelo Moran (2012), “la motivación del logro según McClelland es el impulso de lograr la consecución de propósitos, de tener éxito, de sobresalir, el incentivo de alcanzar la necesidad del logro es “hacer algo mejor”.

Características de las personas con alta necesidad de logro: (Engler, 1996):

*Rendimiento óptimo en tareas moderadamente desafiantes:* Las personas con alta motivación de logro rinden mejor que las personas con baja motivación de logro en tareas que se les comunica que son de dificultad intermedia,

*Persistencia:* Las personas con alta motivación de logro también persisten por más tiempo en tareas de dificultad moderada, y persisten menos en tareas fáciles y difíciles.

*Actividad empresarial independiente:* aparece una fuerte Correlación entre las personas con alta motivación de logro y el patrón de conducta que caracteriza la actividad empresarial independiente.

Es decir, los individuos que tienen una adecuada motivación alcanzan más rápido sus objetivos frente a las personas que no lo tienen y requieren de mayor esfuerzo y mayor tiempo para generar un logro.

En la “sociedad ambiciosa” McClelland (1977), estableció que los individuos con alto grado de éxito se interesan más por los negocios y son competentes en esta línea, dado que los negocios requieren asumir riesgos leves y la responsabilidad interna de sus propios actos, prestan más ahínco a la retroinformación en términos de costes, beneficios y técnicas más innovadoras para conseguir bienes o servicios.

Para Consuelo Morán (2012), la motivación del poder es:

...el poder es el impulso de controlar a otros, disposición o preferencia por tener un impacto en otras personas, gusto e interés por el control de situaciones o personas, estos individuos tienen la necesidad de modificar situaciones y destacan con conductas tales como: controlar, dominar, influir o sancionar a otros para poder conseguir los objetivos propuestos, de manera que una vez que alcanzan el poder lo pueden usar de forma constructiva si están orientados a conseguir los objetivos de la organización, siendo buenos gerentes o de manera destructiva si solo se basan en la consecución de sus metas personales, siendo malos gerentes en este caso.

Es decir, el motivo de poder se genera por la interacción del cuerpo humano neuronal, y provoca que el carácter de las personas que buscan este fin tenga sentimientos inadecuados como el enojo, la ira, la tensión, el resentimiento, la prepotencia, la superioridad, entre otros, que posteriormente puedan provocar alteraciones o enfermedades.

La necesidad de afiliación, según McClelland (1989), “es una preferencia recurrente o disposición para la interacción afectuosa, cercana y comunicativa con otros, deseo de afecto y relaciones satisfactorias con otros.”

Características más importantes del deseo de afiliación:

*El desarrollo de las relaciones interpersonales:* las personas con alta motivación de afiliación se unen más a grupos sociales, están más tiempo interactuando con los demás y sus relaciones suelen terminar en amistades más estables y duraderas, también se

encuentran diferencias en cuanto al nivel de satisfacción con las relaciones personales a medida que se forman amistades nuevas, y se pasa de conocidos a amigos,

*El mantenimiento de las redes interpersonales:* las personas con alta motivación de afiliación hacen más llamadas, escriben más cartas y visitan más a sus amistades, pasan más tiempo hablando por teléfono y conversando cara a cara, intentan tener más encuentros amistosos, hablan más de sí mismos, escuchan más y muestran mayor grado de confianza y preocupación por sus amigos, estas personas tienen un patrón de relaciones (McClelland 1989).

Estas necesidades vinculan la interacción de personas en un grupo determinado frente a los lazos de amistad, afecto, apego, cariño, comunicándose con mayor frecuencia para poder crear confianza plena y crear dependencia de los amigos.

“A los sujetos que tienen alta motivación de afiliación no les importa tanto progresar o ascender como disfrutar con aquellos trabajos que supongan estar en contacto con gente y ayudar, y trabajan mejor siempre que puedan desarrollar sus capacidades de poder colaborar y cooperar con los demás”. (Moran, 2012).

#### **1.4 Rotación de personal**

Desde el enfoque de Rodríguez (1998, 247-248), define a la rotación de personal como:

El derecho a encontrar nuevas oportunidades y nuevos incentivos económicos y profesionales para mejorar las condiciones de vida propias es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”. Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Es decir, la rotación de personal se constituye en un medio para que los trabajadores busquen nuevos horizontes y éstos se alineen con sus metas de realización, progreso y desarrollo personal, que permitan mejorar su entorno de convivencia, ya sea este familiar, personal o económico, es así que las oportunidades que se presenten en el medio de trabajo impulsarán al cambio del puesto de trabajo.

Churden and Sherman (2003, 571), exponen que la rotación de personal es:

La cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Dicha proporción para un departamento o compañía se convierte en un indicativo de la eficiencia con que se están

desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal gerencial, así como de parte de la gerencia de personal.

Yoder (1993) por su parte, define la rotación de personal como “los cambios de tiempo en tiempo, de la composición de la fuerza de trabajo que resulta de la contratación, salida y reemplazo de los empleados”.

Según señala Taylor (1999), existen tres tipos de desvinculación en las empresas y son: la rotación laboral voluntaria; la rotación laboral voluntaria inevitable; y la rotación laboral involuntaria.

La rotación laboral voluntaria ocurre cuando un empleado o los empleados deciden por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa, se van por su propia cuenta; esta decisión puede surgir porque el empleado o los empleados encontraron mejores oportunidades laborales, quieren cambiar de profesión o quieren tener tiempo para su familia.

Esta decisión puede darse porque considera que el trabajo actual no es de su satisfacción, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, tiene una mala relación con su jefe o sus compañeros del trabajo, etc.

Según los estudios analizados por Rodríguez (1998) & Taylor (1999), en las empresas generalmente existen problemas de rotación de personal; sin embargo, dicha rotación se puede presentar de manera más significativa en algunas organizaciones, lo cual es un problema importante para muchas empresas; ya que provoca la generación de grandes costos, particularmente en empleos que ofrecen altos niveles de educación y entrenamiento.

#### **1.4.1 Clases de rotación de personal**

- *Rotación voluntaria de personal.* - “Es la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral” (Littlewood 2006).  
Es cuando un trabajador decide retirarse de manera voluntaria de la organización, y puede darse por motivos tales como: clima organizacional; oportunidad laboral en otra empresa; oportunidad de estudios; decisión personal.
- *Rotación involuntaria de personal.* - Es cuando un empleado es despedido por

presentar bajo desempeño, medidas disciplinarias, reducción o cambio en la estructura organizacional.

#### **1.4.2 Factores que originan la rotación de personal**

Según manifiesta Espinoza (2013), “uno de los principales factores para que se genere la rotación de personal en una empresa son las oportunidades y expectativas que existen en el ambiente externo con mejores remuneraciones salariales mismas que las personas están buscando alcanzar.”

Una vez que el trabajador se siente conforme o satisfecho con su sistema de compensación, tiende a sentirse pagado de acuerdo a su esfuerzo por el trabajo que desempeña, se considera que alcanzó un nivel medio de satisfacción laboral.

Hablamos de un nivel medio alcanzado, ya que el clima laboral no deja de tener importancia como factor para evitar la rotación de personal, debido a que el individuo necesita sentirse bien dentro de su lugar de trabajo para alcanzar sus objetivos. (Santana, 2007).

Es por eso que uno de los principales propósitos que debe tener un departamento encargado de la administración del talento humano, es obtener la permanencia de empleados por el mayor tiempo posible, y cómo lograrlo generando satisfacción tanto personal como laboral. (Zamarripa, 2015).

Es decir, el factor principal para que una persona decida abandonar el puesto de trabajo se produce cuando encuentra una mejor oportunidad laboral en otra empresa y ella pueda sobresalir, crecer y sentir bienestar así como también seguridad, en la cual gane más dinero, y tenga mejores condiciones laborales que las anteriores.

#### **1.4.3 Ventajas de la rotación de personal**

Cuando existe rotación laboral y el abandono de los empleados de sus puestos de trabajo puede existir sus ventajas, dependiendo de las condiciones del mercado y del giro del negocio de la empresa, por lo que se puede mencionar como ventajas las siguientes:

- Permite tener trabajadores mejor capacitados. (Mejorar los conocimientos).
- Permite remplazar personal que no tiene un buen desempeño. (Mejor rendimiento).
- La empresa cuenta con personal más joven. (Renovación en la organización).



- El personal nuevo devenga salarios menores. (Menores costos fijos).

Cabe indicar que cuando la rotación de personal es menor, las posibilidades de ascenso se limitan para otros empleados que buscan crecimiento dentro de la organización, sin embargo los beneficios que trae consigo a la empresa cuando la rotación de personal son también la reducción de costos laborales (reducción del tamaño de la Fuerza laboral), situación de trabajos mediocres, y aumento de la motivación (Escudero, 2016).

#### **1.4.4 Desventajas de la rotación de personal**

Newstron (2011), señala lo siguiente respecto a las desventajas de la rotación de personal:

Al existir la rotación de personal para una empresa pueden resultar las más difíciles de enfrentar, se trata de lo complicado que puede resultar la reposición de los trabajadores que salieron, por el tiempo para ocupar esa plaza de trabajo, la nueva capacitación el retraso de las tareas que genere que limitan la consecución de objetivos a corto plazo y los altos y elevados costos que esto puede generar.

Otra desventaja que puede generar la rotación de personal es que la imagen de la empresa pueda verse afectada, el ambiente laboral pierde armonía, y los compañeros de trabajo se desmotivan; la salida del personal puede causar una posibilidad de divulgación de información, y la organización pierda credibilidad y sea vista como una mala percepción.

Charles y Maisto (2001), establecen lo siguiente:

La satisfacción laboral va de la mano con la rotación de personal y la motivación; la satisfacción laboral es el bienestar que experimenta el empleado con motivo de su trabajo, y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Este concepto se relaciona con la teoría de Maslow sobre las necesidades humanas o motivaciones personales que influyen en el individuo en buscar su satisfacción.

Por otro lado, Serrat (2014, 2) establece que:

El pensamiento creativo en las organizaciones se refiere a como el personal enfoca los problemas y por tanto busca soluciones; la idea creativa debe ser nueva e interesante, esta destreza dependerá del grado de personalidad sobre cómo la gente trabaja y piensa; y, la motivación es un estímulo que determina que es lo que en verdad hará la persona; pero si se carece de este estímulo para hacer un trabajo en particular, simplemente éste no lo hará, sus experiencias y pensamiento creativo desaparecerán. Un puesto de trabajo debe contar

con el desarrollo del sentimiento del logro, reconocimiento, responsabilidad, y sentir el trabajo en sí mismo como responsable.

Adicionalmente podemos señalar que la rotación del personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación que está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como un impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En base a lo expuesto como sustento teórico podemos señalar que la motivación estimula a las personas a desarrollar eficientemente una actividad, es una causa que incita a ejercer bien un trabajo debido a que influye en el comportamiento y su estado emocional, cuyo objetivo es alcanzar metas planteadas para su satisfacción personal y profesional.

A manera de resumen integrado se puede afirmar que existen tres clases de teorías de la motivación: la primera es de contenido, esta teoría señala que motiva a las personas en el trabajo, en este grupo se tiene las siguientes argumentaciones:

- a) Teoría de Maslow- Jerarquía de necesidades. - Expone las clases de necesidades y factores que motivan e incitan a las personas a realizar varias acciones.
- b) Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg.- Existe necesidades de higiene que son las condiciones físicas y psicológicas, relaciones personales, salarios, políticas, insatisfacción en el trabajo, y las necesidades motivacionales son el logro, ascensos, realización personal.
- c) Teoría de Alderfer ERC. - Son necesidades de existencia, relación y crecimiento, dando como resultado estabilidad en el trabajo, aceptación con los compañeros y aumento en la autoestima.

La segunda teoría es de procesos; aquí encontramos la motivación, los esfuerzos, y la relación entre sí, en este grupo tenemos:

- a) Teorías de las expectativas de Groom.- Las variables que conforman son: fuerza, valor; deseo, actitud, interés a una actividad a realizarla, si se logra un resultado servirá de algo, y expectativa relaciona los esfuerzos con los resultados.

- b) Teoría modelo de motivación de Porter y Lawler. - Aquí se encuentra la motivación, satisfacción, y desempeño, variables independientes que se relacionan de manera distinta.

Por último, tenemos la teoría contemporánea que representa la comprensión; equidad; y justicia organizacional; en este grupo tenemos:

- a) Teoría de la equidad de la motivación laboral. - Se siente motivado a mantener relaciones honestas entre sí.
- b) Teoría de la atribución. - Son las causas de sus comportamientos y el comportamiento de otra persona, se aprende de las percepciones.
- c) Teoría de las necesidades de Mc Clelland.- Clasificada en tres necesidades: de logro que impulsa a sobresalir, luchar, obtener el triunfo; de poder en donde le gusta que lo consideren importante; y de afiliación que son las relaciones interpersonales, ayuda a la gente, es popular.

La rotación de personal es la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una empresa, constituyen un medio para que los trabajadores busquen nuevos horizontes, se alineen con sus metas, mejoren su convivencia familiar y personal.

Entre los factores que pueden originar la rotación de personal tenemos: satisfacción laboral como personal, mejor oportunidad de trabajo donde pueda crecer, sobresalir, seguridad y estabilidad, con ingresos extras y buena condición laboral.

Las ventajas que puede presentarse en la rotación de personal son: trabajadores mejor capacitados; permite reemplazar personal con mal desempeño; oportunidad para bajar los salarios, y contratar personas más jóvenes.

Por último se presenta las desventajas que ocasiona la rotación de personal, puntos muy importantes que deben ser considerados en las empresas, debido a que representa tiempo para ocupar la plaza de trabajo; la organización pierde credibilidad debido a que los empleados pierden la armonía y se desmotivan; se debe ofrecer capacitación; se incrementa los costos; y se presenta retraso en las tareas.



## **Capítulo segundo**

### **Caso de estudio: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

#### **2.1 Descripción de la institución**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria –SEPS, nace en la Constitución de la República del Ecuador del 2008, cuyo artículo 283, señala que el sistema económico, es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; garantiza la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir; encamina a que se mantenga una relación dinámica y moderada entre la sociedad, el Estado y el mercado, de conformidad con la naturaleza. La economía popular y solidaria será normalizada conforme establezca su ley, y comprenderá los sectores de cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Esta organización, inició su gestión el 05 de junio de 2012, día en que asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional el primer Superintendente Hugo Jácome, y al concluir sus funciones el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio (CPCCS-T), designó a la Dra. Margarita Hernández como Superintendente de Economía Popular y Solidaria, el 13 de agosto de 2018.

“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario”. (SEPS, 2018)

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, en la cual sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de productos y servicios, para satisfacer requerimientos y generar ingresos.

#### **2.2 Plan Estratégico Institucional de la SEPS**

El Plan Estratégico Institucional es un mecanismo interno que establece las directrices a observarse para que la organización alcance los fines planteados en su misión y visión; conformado por una serie de estrategias, programas y proyectos orientados a contribuir al logro de resultados.

A raíz de la expedición de la Carta Fundamental del Estado y de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), la SEPS, ha logrado a la consolidación y avance de este sector de la economía, por lo que puede constituirse en una alternativa al modelo capitalista-individualista que gobierna el mundo.

En el período 2012-2017, el plan estratégico institucional, estuvo conformado por las siguientes directrices:

- Alinear las competencias a los Objetivos al Plan Nacional del Buen Vivir.
- Mapa Estratégico de la SEPS.
- Enfoque Estratégico (SEPS, 2012) .

La alineación de esta organización concuerda básicamente con el objetivo 8 del Plan Nacional para el Buen Vivir, así lo expone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS (2009, 10):

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, el cual pretende lo siguiente:

- Concretar aspectos como la inclusión económica y social de millones de personas.
- Transformación del modo de producción de los países del Sur.
- Fortalecimiento de las Finanzas públicas.
- Regularización del sistema económico.
- Justicia e igualdad en las condiciones laborales.

### **2.2.1 Evaluación de la gestión SEPS**

La visión institucional planteada en el primer Plan Estratégico es: “Ser reconocidos a nivel nacional e internacional, como una entidad técnica en supervisión y control con procesos institucionalizados y gestión efectiva de sus recursos, que impulsa la consolidación del sector de la Economía Popular y Solidaria, contribuyendo al buen vivir de la ciudadanía”. (SEPS, 2012).

A fin de lograr la visión establecida, los técnicos de la organización fijaron un plan de acción fundamentado en los siguientes pilares:

- Estabilidad del Sistema Económico Popular y Solidario
- Transparencia y Lucha Contra la Corrupción.
- Protección de Derechos.
- Inclusión Social y Económica.
- Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria.
- Gestión Interna.

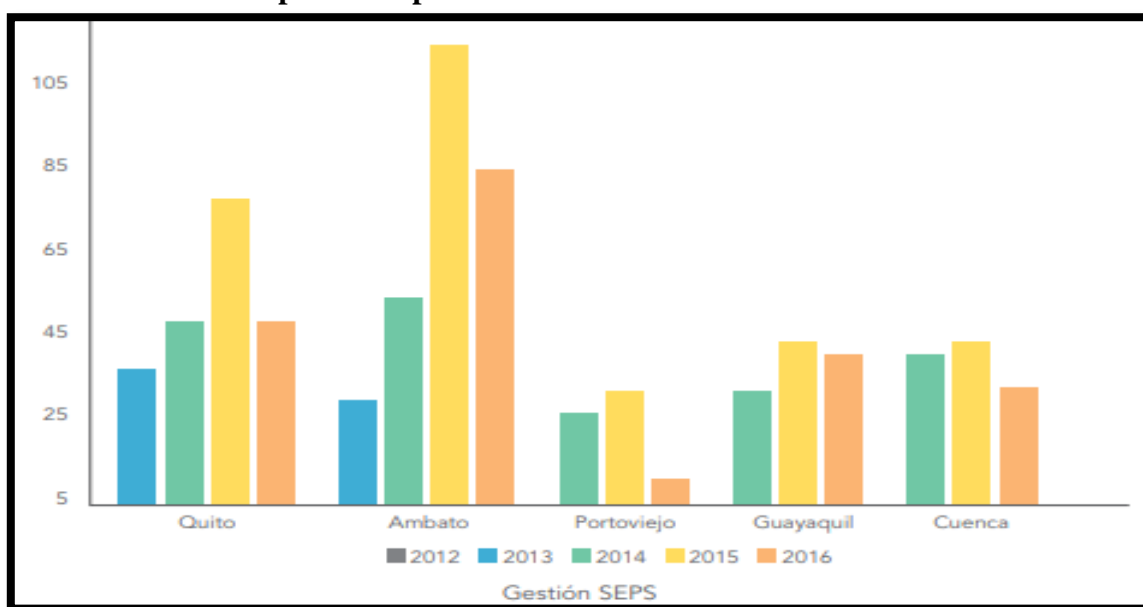
### 2.2.2 Estabilidad del Sistema Económico Popular y Solidario

Durante el período 2012-2016 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, realizó un total de 802 visitas de supervisión en las cooperativas de ahorro y crédito de las Zonales de: Ambato, Quito, Cuenca, Guayaquil y Portoviejo.

En el siguiente gráfico, la SEPS (2012), resume las supervisiones por intendencias zonales efectuadas:

Ilustración 5

#### Supervisión por intendencias zonales 2012-2016



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017, 17)  
Elaboración: SEPS.

Las acciones realizadas por la organización, presenta un resultado y evolución positiva en estas entidades, debido a que contribuyeron a perfeccionar los procesos de control interno, y se inculcó una cultura de generación y reporte de información.

### 2.2.3 Transparencia de lucha contra la corrupción

La SEPS ha sido severa con todo lo que tenga que ver con actos que están fuera de la ética y la ley, ha batallado contra la corrupción y siempre ha buscado la transparencia, por lo que ha trabajado en coordinación y cooperación con las autoridades competentes.

Sobre lo indicado, cuando se detecta malos manejos financieros, que afecten el patrimonio de una entidad, o los fondos de los socios, esta organización se ha visto forzada

de iniciar procesos de liquidación, priorizando los derechos de los socios y ejecutando las acciones legales pertinentes.

Tabla 2  
**Procesos penales 2013-2016**

Procesos penales	2013	2014	2015	2016	Total general
Quiebra fraudulenta			1	86	87
Peculado	11	17	14	37	79
Falsificación		6	5	10	21
Otros	3	6	5	5	19
Captación ilegal de dinero	1	9	3	5	18
Estafa	1	5	3	4	13
Falsedad		1	5	4	10
Abuso de confianza	2	2	1	1	6
Ocultamiento de información		1	3	2	6
Usura	1		1	1	3
Incumplimiento de decisiones		1	1		2
Lavado de activos	1	1			2
Cerrados	3	2	1	4	10
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>51</b>	<b>43</b>	<b>159</b>	<b>276</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017, 18)  
Elaboración: SEPS.

#### **2.2.4 Protección de Derechos**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS, recibió en el año 2012, el reporte de la Dirección Nacional de Cooperativas, en el cual señalaba que se realizó 115 procesos de liquidación de entidades pertenecientes al Sector No Financiero, y que ha ido creciendo hasta el año 2016, un total de 251 liquidaciones.

Adicionalmente se recuerda que, de acuerdo a la normativa legal vigente, las entidades no financieras que se encuentren dentro del proceso de liquidación, podrán reactivarse siempre y cuando solucionen las causales por las que se resolvió liquidarlas. El Plan Estratégico Institucional 2012-2017, indica que se reactivaron 37 organizaciones no financieras entre los años 2014-2016.

#### **2.2.5 Inclusión Social y Económica**

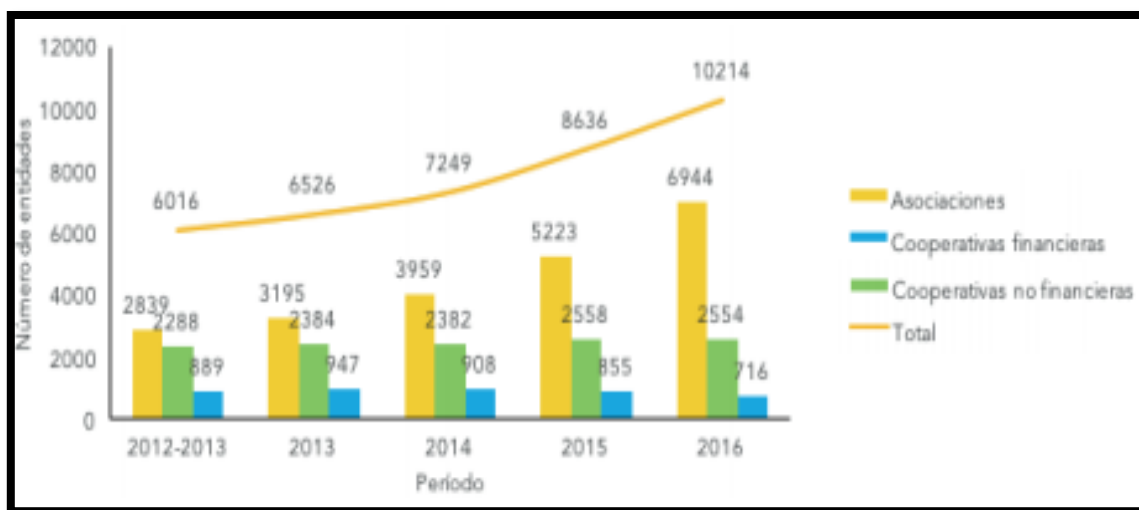
La SEPS (2012), especifica que, dentro del ámbito de su competencia, el principio de inclusión social y económica -subyacente a las prácticas de la economía social y



solidaria- se conforma mediante el crecimiento de los registros y personería jurídica de las entidades y personas que participan del sector.

Ilustración 6

### Número de asociaciones y cooperativas 2012-2016



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017, 18)

Elaboración: SEPS.

### 2.2.6 Fortalecimiento de la economía popular y solidaria

Como organismo de control y supervisión, la SEPS fomenta el fortalecimiento de la economía popular y solidaria desde dos ámbitos de acción:

1. Gestión de consolidación de la normativa aplicable al sector. La SEPS; la Junta de regulación del Sector Financiero Popular y Solidario; la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; y el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social; expidieron en el período 2013-2016, un total de 107 normas.
2. Ejecución del Plan Anual de Capacitación Externa (PACE). Entre los años 2012 y 2016, la SEPS ha capacitado exitosamente un total de 33.267 personas, tanto en el sector financiero como en el sector no financiero de la EPS.

### 2.2.7 Gestión interna

La SEPS cuenta con una estructura organizacional consistente, integrada por un equipo de personas honestas, competentes y comprometidas con las funciones de

supervisión y control.

La gestión integral de información es eficiente, en el periodo de 2012-2016, se ha levantado 108 documentos de procesos que contribuyen a la estandarización de actividades logrando una gestión eficaz de recursos, optimizando los tiempos en atención y entregables generados a los usuarios internos y externos.

La ejecución presupuestaria en relación al presupuesto otorgado a esta institución fue: en el 2012 el 73,82%; y en el 2016 el 99,97%.

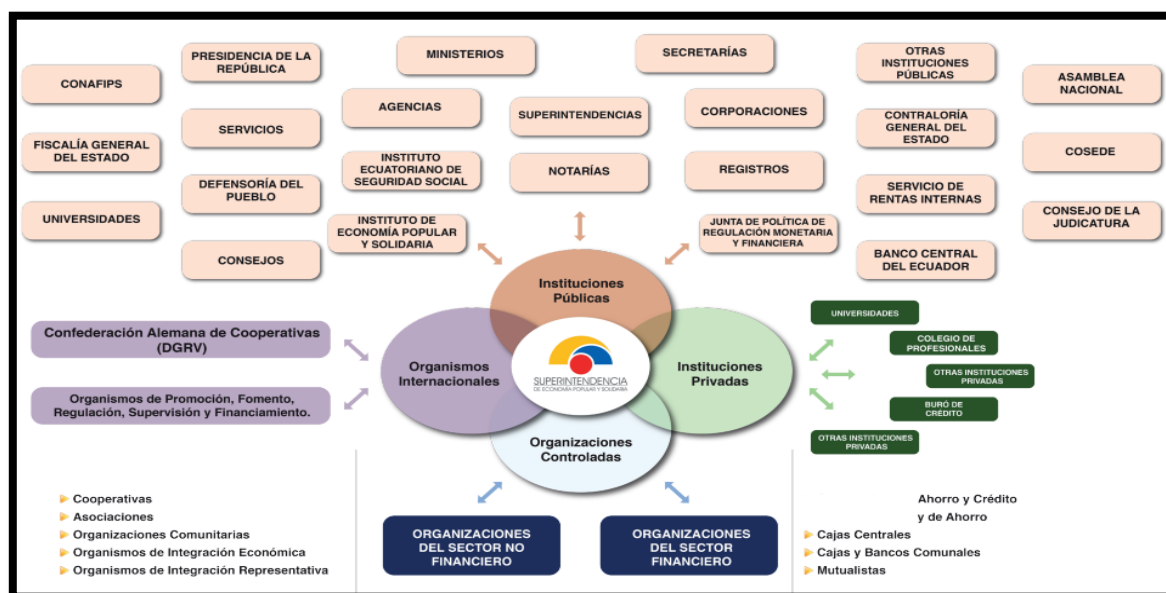
## 2.2.8 Mapa de actores

El mapa de actores expresa las relaciones que la Superintendencia mantiene con diferentes personas jurídicas, públicas y privadas nacionales e internacionales que inciden de una u otra manera en la gestión de la SEPS.

También interactúa con las organizaciones controladas, instituciones públicas, privadas y organismos internacionales.

A continuación, se detalla mediante un gráfico todos los actores que mantienen relación con la SEPS:

Ilustración 7  
Mapa de actores



Fuente: EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017, 22)

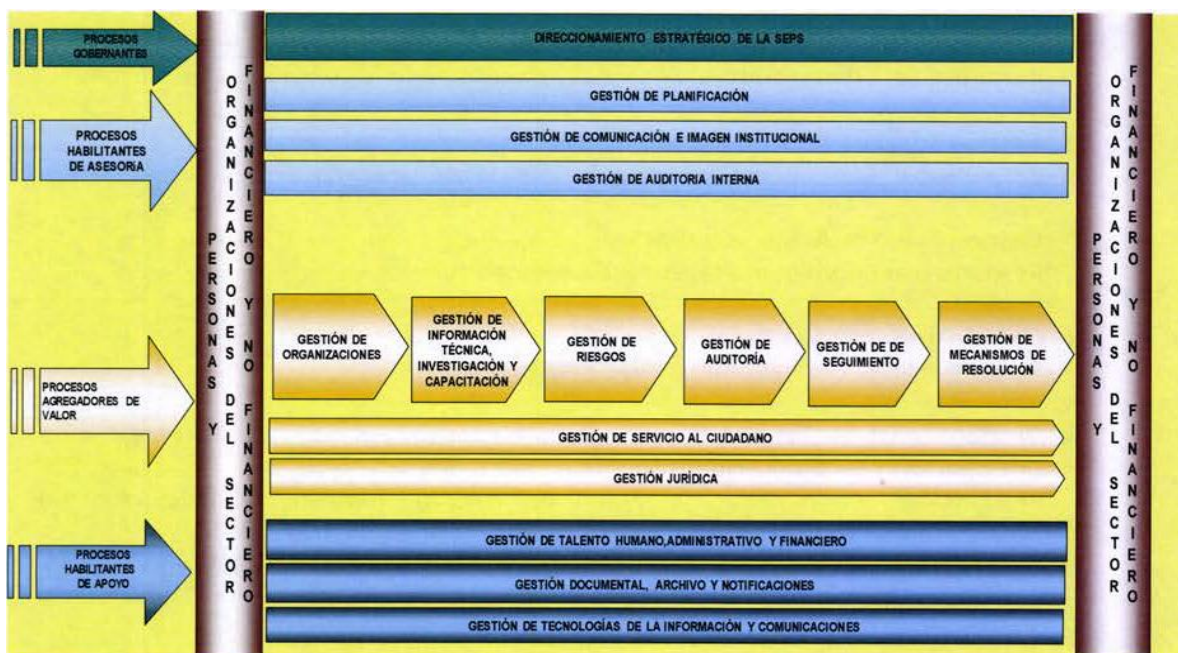
Elaboración: SEPS.

### 2.2.9 Mapa de procesos y estructura organizacional de la SEPS

A continuación, se detalla el mapa de procesos y la estructura orgánica de gestión organizacional por procesos, a fin de dar cumplimiento de su misión y atribuciones; y los procesos son: (EC SEPS 2016, 4-8).

Ilustración 8

#### Mapa de procesos



Fuente: EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017, 8)

Elaboración: SEPS.

#### Estructura organizacional

*Procesos Gobernantes.* - Proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para la dirección y control de la Institución, y son:

- Gestión Estratégica del Control de la EPS

*Procesos Agregadores de Valor.* - Son la razón de ser de la institución, desarrollan la planificación y estrategia de la organización, y son:

- Gestión de la Normativa, Monitores y Control de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.
  - a) Gestión de Información Técnica y Estadísticas
    - Gestión de Información Técnica y Estadística

- Gestión de Investigación y Capacitación
- b) Gestión de Riesgos
  - Gestión de Riesgos y Prevención de Lavado de Activos
  - Gestión de Supervisión Extra Situ.
- c) Gestión del Sector Financiero
  - Gestión Legal del Sector Financiero.
  - Gestión de Auditoría Integral del Sector Financiero.
  - Gestión de Auditoría Local del Sector Financiero.
- d) Gestión del Sector No Financiero.
  - Gestión Legal del Sector No Financiero.
  - Gestión de Auditoría del Sector No Financiero.
  - Gestión de Seguimiento del Sector No Financiero.
- e) Gestión de Fortalecimiento y Mecanismos de Resolución.
  - Gestión de Mecanismos de Resolución.
  - Gestión de Liquidación del Sector Financiero.
  - Gestión de Liquidación del Sector No Financiero.
- f) Gestión General Jurídica.
  - Gestión de Normas.
  - Gestión de Procuraduría Judicial y Coactivas.
  - Gestión de Asesoría Jurídica.
  - Gestión de Recursos Administrativos.
- g) Gestión de Servicio al Ciudadano.

*Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo.-* Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos gobernantes, sustantivos y por ellos mismos, generan valor añadido al cliente interno, y son:

- a) Gestión de Auditoría Interna.
- b) Gestión de Comunicación e Imagen Institucional.
- c) Gestión de Secretaría General.
  - Gestión de Documentación, Archivo y Notificaciones.
  - Gestión de Certificaciones.

- Gestión Planificación, Talento Humano, Administrativa, Financiera y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
  - a) Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
    - Gestión Infraestructura Tecnológica y Operaciones.
    - Gestión de Ingeniería de Software.
  - b) Gestión de Talento Humano Administrativa Financiera
    - Gestión de Talento Humano.
    - Gestión Financiera.
    - Gestión Administrativa.
    - Gestión de Compras Públicas
  - c) Gestión de Planificación.
    - Gestión de Planificación y Proyectos
    - Gestión de Procesos y Calidad.

*Procesos Desconcentrados.* - Tienen presencia en territorio a fin de auxiliar de una manera ágil y adecuada al usuario en las diferentes zonas desconcentradas del país. Se encuentran procesos de agregadores de valor como de habilitantes de apoyo y asesoría.

- a) Gestión Estratégica de la Intendencia Zonal.
- b) Gestión Zonal del Sector Financiero.
  - Unidad Zonal Legal del Sector Financiero.
  - Unidad Zonal de Auditoría del Sector Financiero.
- c) Gestión Zonal del Sector No Financiero.
  - Unidad Zonal Legal del Sector No Financiero.
  - Unidad Zonal de Auditoría del Sector No Financiero.
- d) Gestión Zonal de Mecanismos de Resolución y Liquidación.
- e) Gestión Zonal de Servicio al Ciudadano.
- f) Gestión Zonal de Asesoría Jurídica.
- g) Gestión de Secretaría Zonal.
- h) Gestión Zonal de Talento Humano, Administrativa, Financiera y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- i) Gestión Zonal de Comunicación e Imagen Institucional.

La institución diseñó en los procesos desconcentrados la estructura organizacional por Intendencias Zonales, con el objetivo de acercar los servicios a los usuarios y fortalecer la presencia en territorio, así tenemos: (EC SEPS 2016, 84).

- Zona 1: Carchi, Imbabura, Sucumbíos.
- Zona 2: Orellana, Pichincha, Napo.
- Zona 3: Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua.
- Zona 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Zona 5: Bolívar, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Galápagos.
- Zona 6: Azuay, Cañar, Morona Santiago Zonal 7: El Oro, Loja, Zamora Chinchipe.

Sin embargo, a partir del año 2013 únicamente se habilitaron las siguientes Intendencias:

- Zonal 3, sede Ambato/ Tungurahua
- Zonal 4, sede Portoviejo/Manabí
- Zonal 5, sede Guayaquil/ Guayas
- Zonal 6, sede Cuenca/ Azuay

### 2.2.10 Cadena de valor

La cadena de valor describe el desarrollo de las actividades que gestiona la SEPS para generar un valor a favor de los individuos y entidades que conforman la Economía Popular y Solidaria.

Ilustración 9

#### Cadena de valor



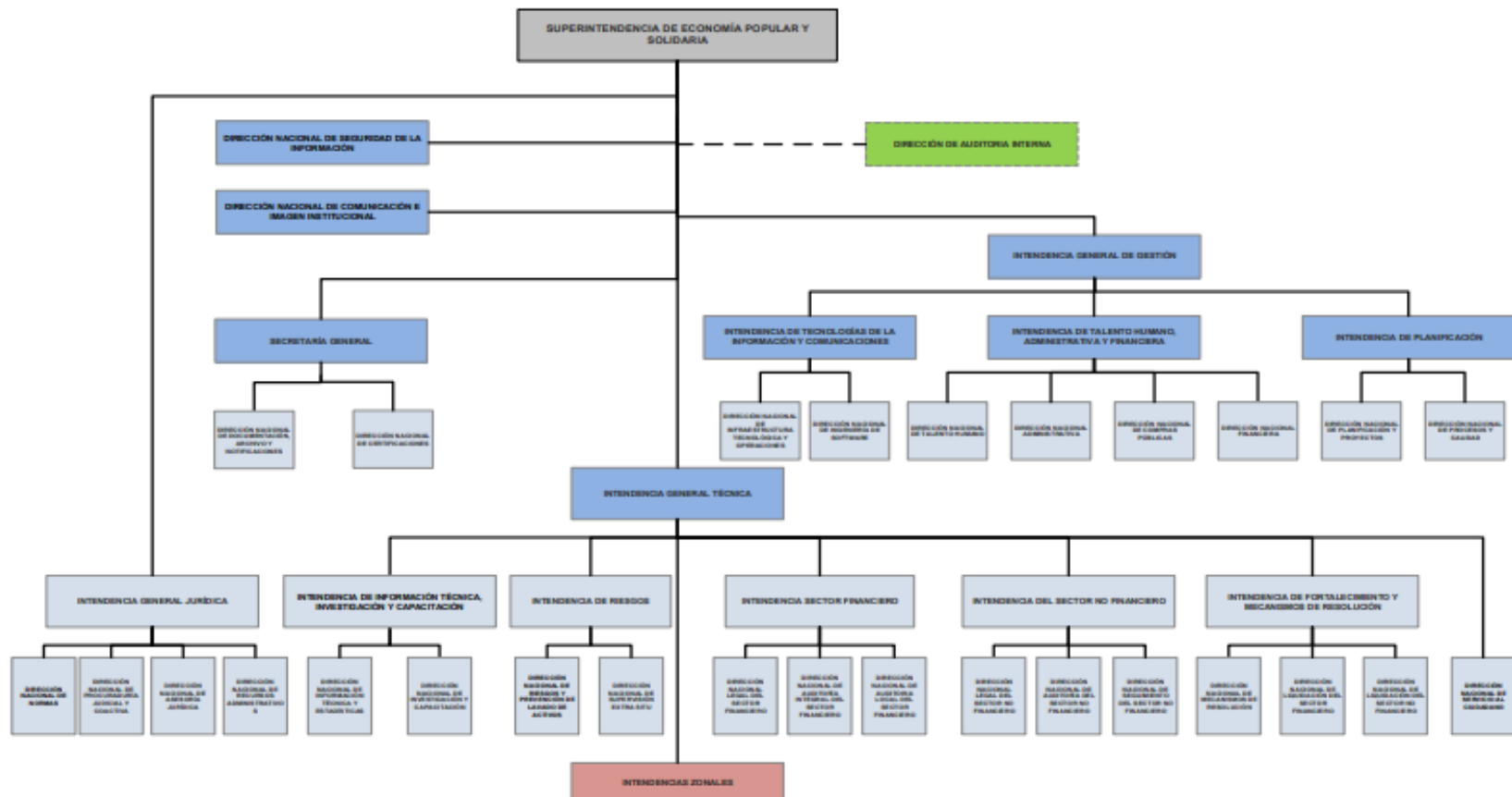
Fuente: EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017, 8)  
Elaboración: SEPS.

### 2.2.11 Organigrama institucional

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuenta con el siguiente organigrama institucional:

Ilustración 10

#### Organigrama institucional



Fuente: EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016, 9)  
Elaboración: SEPS.

### 2.3 Marco legal

La normativa principal que espalda a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento de aplicación.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento de aplicación.
- Código Orgánico Administrativo.
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento de aplicación.
- Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.
- Código Orgánico Integral Penal.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS y por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

### 2.4 Componentes estratégicos

El Plan Estratégico Institucional 2017-2022 de la SEPS (2017, 29) expone los siguientes componentes estratégicos:

**Misión:** Supervisar y controlar, dentro del ámbito de sus atribuciones, a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en busca de su estabilidad y correcto funcionamiento para el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general.

**Visión:** En el año 2022, seremos una institución técnica líder regional y referente internacional, en supervisión y control de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria, que promueve la consolidación del sector y que contribuye al buen vivir de la ciudadanía.

**Principios:**

- Disciplina
- Respeto
- Veracidad
- Imparcialidad



- Confidencialidad

**Valores:**

- Transparencia.
- Honradez
- Responsabilidad
- Integridad
- Lealtad:
- Solidaridad
- Cortesía

**Objetivos estratégicos:**

1. Incrementar la conciencia ciudadana sobre deberes y derechos de los actores de la Economía Popular y Solidaria.
2. Mantener la estabilidad y confianza en la Economía Popular y Solidaria.
3. Incrementar el nivel de calidad y calidez del servicio.
4. Incrementar las capacidades institucionales.

**Mapa estratégico:** El mapa estratégico de la SEPS proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma los objetivos se vinculan a las perspectivas o pilares estratégicos (elementos que ayudarán a conocer el camino a seguir para alcanzar las metas establecidas).

Los objetivos de la SEPS se detallan de acuerdo a cuatro pilares estratégicos:

- *Ciudadanía:* objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
- *Supervisión y control:* objetivos orientados al establecimiento de mecanismos amparados en el modelo de supervisión y control.
- *Procesos:* objetivos orientados a la eficiencia institucional, mejora de procesos, normas, procedimientos y prácticas de trabajo eficiente.
- *Recursos:* objetivos orientados a las capacidades de talento humano, al aprendizaje institucional, tecnología y así como al uso eficiente y transparente de presupuesto.

**Indicadores:** Los indicadores que ha establecido la SEPS para monitorear y gestionar el desempeño de los objetivos estratégicos, fueron aprobados por la máxima autoridad para su cumplimiento y difusión de resultados. Estos constan en el Plan Anual Comprometido 2017 (PAC GPR - 2017).

Tabla 3  
Cuadro de mando integral de la SEPS

Perspectiva ciudadanía					
Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Metas	Frecuencia	Área responsable
1. Incrementar la conciencia ciudadana sobre deberes y derechos de los actores de la Economía Popular y Solidaria	Tiempo promedio SEPS de denuncias atendidas	Tiempo (días)	50	Trimestral	ISF
	Tiempo promedio SEPS de denuncias atendidas	Tiempo (días)	50	Trimestral	ISNF
	Tiempo promedio SEPS para constitución de organizaciones	Tiempo (días)	1,9	Trimestral	DINASEC
	Número de visitas al portal web	Número	55	Mensual	DNCI
	Número de boletines SEPS publicados	Número	4	Bimestral	DNCI
	Porcentaje de percepciones positivas sobre la SEPS	Porcentaje	25%	Cuatrimestral	DNCI
	Porcentaje de normas elaboradas	Porcentaje	100%	Trimestral	IGJ
	Tiempo promedio SPES de atención del procedimiento administrativo sancionador	Tiempo (días)	60	Trimestral	ISF
	Tiempo promedio SEPS de emisión de resolución de PAS	Tiempo (días)	40	Trimestral	ISNF
Perspectiva supervisión y control					
Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Metas	Frecuencia	Área responsable
2. Mantener la estabilidad y confianza	Porcentaje de entidades supervisadas in situ	Porcentaje	100%	Trimestral	ISF
	Porcentaje de organizaciones del SNF supervisadas	Porcentaje	100%	Trimestral	ISNF
	Porcentaje de cooperativas a realizar supervisión extra situ	Porcentaje	100%	Trimestral	IR
	Porcentaje de estructuras cargadas	Porcentaje	100%	Trimestral	ITICA
	Número de fusiones ordinarias ejecutadas	Número	100%	Trimestral	IFMR
	Porcentaje de estados financieros cargados del SF	Porcentaje	100%	Trimestral	ITICA
	Porcentaje de organizaciones sistémicas participantes en capacitaciones obligatorias a nivel nacional	Porcentaje	95%	Trimestral	ITICA
	Porcentaje de expedientes de recursos administrativos resueltos a tiempo	Porcentaje	100%	Trimestral	IGJ
Perspectiva de procesos					
Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Metas	Frecuencia	Área responsable
3. Incrementar el nivel de calidad y calidez del servicio.	Porcentaje de cumplimiento en la calidad de desarrollo de software	Porcentaje	92%	Mensual	ITC
	Número de oportunidades de información atendidos con TIC	Número	2	Trimestral	ITIC
	Porcentaje de reprogramaciones a los proyectos institucionales	Porcentaje	10%	Mensual	IP
	Porcentaje de usuarios satisfechos en todo el proceso de atención a la SEPS	Porcentaje	90%	Cuatrimestral	IP
	Porcentaje de calificación satisfactoria de la atención presencial	Porcentaje	97%	Mensual	DINASEC
	Porcentaje de trámites atendidos a tiempo	Porcentaje	100%	Mensual	SGE
	Porcentaje de efectividad en los controles implementados	Porcentaje	100%	Trimestral	DNSI
Perspectiva de recursos					
Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Metas	Frecuencia	Área responsable
4. Incrementar las capacidades institucionales.	Índice de rotación de nivel operativo	Índice	0,03	Mensual	ITHAF
	Porcentaje de servidores de género femenino en el nivel operativo	Porcentaje	50%	Trimestral	ITHAF
	Porcentaje de funcionarios de género femenino en el nivel directivo	Porcentaje	50%	Trimestral	ITHAF
	Porcentaje de ejecución presupuestaria - Gasto Corriente	Porcentaje	100%	Mensual	ITHAF
	Porcentaje de recaudación con relación a la meta planificada por Finanzas	Porcentaje	100%	Trimestral	ITHAF
	Porcentaje de avance del Plan Anual de Contrataciones	Porcentaje	100%	Cuatrimestral	ITHAF
	Porcentaje de actividades ejecutadas en la Programación Anual de la Política Pública - PAPP	Porcentaje	100%	Cuatrimestral	IP

Fuente: EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012, 33)

Elaboración: SEPS.

**Atribuciones:** Las atribuciones que la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario otorga a la SEPS, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria- EPS, y del Sistema Popular y Solidario- SFPS, son:

- Ejercer el control de sus actividades económicas;
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;
- Fijar tarifarios de servicios;
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;
- Levantar estadísticas;
- Imponer sanciones; y,
- Expedir normas de carácter general.

Entre los servicios que presta la SEPS a los ciudadanos, son:

- Reservación de denominación, como será reconocida la organización.
- Constitución de una organización.
- Registro de directivas de la organización.
- Registro de nuevos socios de la organización del sector no financiero.
- Registro de nuevos socios de la organización del sector financiero.
- Calificación del oficial de cumplimiento.
- Calificación de auditores para las organizaciones controladas por la SEPS.

## **2.5 Principios de la economía popular y solidaria - EPS**

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria-EPS y del Sector Financiero Popular y Solidario-SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda (SEPS, 2018):

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

2.6 Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la EPS y del SFPS

El siguiente cuadro realiza un análisis comparativo sobre los principios y características que permiten identificar a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria-EPS, y del Sector Financiero Popular y Solidario-SFPS, y distinguirlas de las corporaciones privadas.

Ilustración 11

Cuadro Comparativo

Organizaciones EPS y SFPS	Sociedades de capital
Excedentes, ahorros	Utilidad, repartición
Membresía abierta y voluntaria	Directorio cerrado
Organización democrática: "un socio, un voto"	Organización y participación en base al porcentaje de aporte de capital
Participación e integración en: gestión, propiedad y desarrollo	
Participación económica equitativa de los socios (en beneficios)	Distribución de utilidad en base a al porcentaje de aporte de capital
Distribución de excedentes en forma de beneficios para el cumplimiento del balance social	
Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad	Gestión, control, responsabilidad
Trabajo sobre capital	Capital sobre trabajo: mercado de trabajo
Propiedad colectiva de los factores productivos	Propiedad en base al porcentaje de aporte de capital
Educación y formación en valores y principios de EPS	Capacitación: planes de carrera
Compromiso con la comunidad y transformación social (aporte, permanencia y concentración geográfica)	Filantropía y responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional
Intercooperación e intracooperación	Competencia de libre mercado
Transparencia en la información y rendición de cuentas	Información restringida a miembros del directorio

Fuente: EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS (2018)  
Elaboración: SEPS.

2.7 Gobierno Por Resultados – GPR

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, Acuerdo Ministerial 1002; publicada en el Registro Oficial Suplemento 606 de 20-dic-2011; Estado Vigente; en su Artículo 4, establece la definición de GPR como:

...conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

De igual manera en su Artículo 5, define a la herramienta de Gobierno Por

Resultados como:

...el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además, este portal genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la institución.

A través de esta Norma de Implementación y Operación de GPR, (EC 2011, art.1), la aplicación y el cumplimiento es obligatorio para las instituciones públicas, y aquellas que dependen de la Función Ejecutiva; la implementación y operación de esta herramienta permitirá obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública; ofreciendo transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ha establecido el indicador: Índice de rotación de nivel operativo; en el Plan Estratégico Institucional 2017- 2022, a fin de monitorear y gestionar el desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos, en este caso el incrementar las capacidades institucionales.

La herramienta GPR, utiliza la siguiente fórmula para establecer el Índice de Rotación de Nivel Operativo (IRPO):

$$IRPO = ((A + D)/2) / TP$$

De donde, A= personas admitidas dentro del periodo.

D= personas desvinculadas dentro del periodo.

TP = promedio de personas que laboran en la organización.

Para obtener el promedio se calcula con la siguiente fórmula:

$$(Tpin + Tpfm) / 2$$

Tpin = personas que laboran en la organización al inicio del periodo.

Tpfm = personas que laboran en la organización al final del periodo. (Considerar a todos los servidores públicos dentro de la escala de 20 grados de la LOSEP y Código del Trabajo, pero solo al personal operativo).

El Índice de Rotación de Nivel Directivo (IRPD), utiliza la siguiente fórmula:

$$IRPD = ((A + D) / 2) / TP$$

De donde, A= personas admitidas de nivel jerárquico superior dentro del periodo.

D = personas desvinculadas de NJS dentro del periodo.

TP = promedio de personas de NJS que laboran en la organización.

Para obtener el promedio se calcula con la fórmula:

$$(T_{pin} + T_{pfin}) / 2$$

$T_{pin}$  = personas de NJS que laboran en la organización al inicio del periodo.

$T_{pfin}$  = personas de NJS que laboran en la organización al final del periodo.  
(Considerar al personal contemplado en el Nivel Jerárquico Superior, Asesores, Gerentes de programas o proyectos).

## **2.8 Metodología**

### **2.8.1 Tipo de investigación**

El presente estudio se enfocó en determinar los factores motivacionales que influyen en la rotación de personal de la SEPS, la metodología que se utilizó para esta investigación fue la cuantitativa.

Para la obtención de los datos específicos sobre el tema de investigación se diseñó una herramienta (cuestionario), considerando los factores motivacionales de Herzberg, con la escala de Likert con cinco grados de puntuación (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), y un total de veinte y cuatro (24) preguntas.

Las fuentes de información empleadas para la investigación son: Primarias y Secundarias.

Fuentes de información primarias se obtuvieron mediante el cuestionario aplicado a los servidores públicos y trabajadores de la Superintendencia de Economía Popular Solidaria.

Fuentes de información secundarias comprenden las referencias bibliográficas de la investigación, para este caso son artículos relacionados a los factores motivacionales y rotación de personal, documentos elaborados por expertos, libros de comportamiento organizacional, documentos institucionales de la SEPS.

### **2.8.2 Validación de la encuesta**

Para la preparación de la encuesta final se procedió a validar mediante el índice de alpha de Cronbach, y consistencia de Moriyama.

### **2.8.2.1 Los criterios de Moriyama**

Los criterios de Moriyama permiten realizar una evaluación al contenido de la encuesta, y por tanto permite validar el contenido de la misma, cada pregunta fue analizada por los especialistas a partir de los siguientes criterios:

- a) Razonable y comprensible: Se refiere a si se comprenden los incisos que se evalúan.
- b) Sensible a variaciones: Si se considera que puede discriminar los diferentes niveles de percepción.
- c) Se ajusta el ítem en el instrumento: Se refiere si existe una justificación para la presencia de dicho inciso en el instrumento.
- d) Claramente definido el ítem: Se refiere si tiene una definición clara, comprensible.
- e) Factible obtener datos: Si el inciso correspondiente permite la recolección de datos que aporten a la investigación.

Cada especialista evaluó los ítems asignándoles un valor para cada uno de los criterios expuestos, de acuerdo a la siguiente escala:

- a) Nada: 0
- b) Poco : 1
- c) Suficiente:2
- d) Mucho: 3

Una vez diseñado el cuestionario de los factores motivacionales, se procedió a evaluar la calidad de construcción de la encuesta mediante la metodología del panel de expertos de Moriyama, cinco expertos realizaron la validación de la herramienta y en algunos casos emitieron recomendaciones de ajustes a dicho instrumento.

La encuesta fue modificada, y se procedió aplicar a once funcionarios de la SEPS como una prueba piloto, esta información permitirá calcular el coeficiente de alfa de Cronbach.

### **2.8.2.2 Coeficiente Alfa de Cronbach**

Para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach se utilizó el programa Dyane versión 4, herramienta para el diseño y análisis de encuestas.

Tabla 4  
**Resultado coeficiente Alfa de Cronbach**

Número de casos	11
Número de ítems	24
Resultado Coeficiente Alfa de Cronbach	0,843

Fuente: Dyane Versión 4.

Elaboración: Propia

El resultado del coeficiente alfa de Cronbach es 0,843 y para que una encuesta sea consistente el resultado debe ser menor que 1, por lo que se puede verificar que la encuesta es consistente.

### **2.8.3 Población**

La población objeto de estudio está constituida por los servidores públicos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyo número es un total de 660 funcionarios.

### **2.8.4 Muestra**

Para encontrar la muestra se utilizó el programa DYANE Versión 4 el cual, considerando un margen de error de muestreo de 8% con un nivel de confianza del 95,5%, se debía aplicar la encuesta a 126 funcionarios de la SEPS.



## Capítulo tercero

### Análisis y resultados de la investigación

#### 3.1 Aplicación de la encuesta

La encuesta fue aplicada a través de un cuestionario destinado a 126 funcionarios de la SEPS, esta herramienta permitió recoger información eficaz sobre el tema de estudio; a continuación, se presenta los resultados obtenidos en función de la colaboración de los servidores públicos encuestados:

Tabla 5

#### Resultados datos demográficos

DATOS DEMOGRÁFICOS	FACTOR	N° DE PERSONAS	%
<b>Género</b>	Masculino	66	52%
	Femenino	60	48%
<b>Edad</b>	20 a 30	49	39%
	31 a 40	56	44%
	41 a 50	16	13%
	51 a 60	5	4%
	Más de 60	0	0%
<b>Antigüedad</b>	Menos de 1 año	8	6%
	1 a 2 años	23	18%
	Más de 2 años	95	76%
<b>Instrucción</b>	Tercer Nivel	78	62%
	Cuarto Nivel	26	21%
	PHD	2	1%
	Egresado	4	3%
	Otros	16	13%

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

En los datos demográficos se puede evidenciar que existe en su mayoría el género masculino (52%), con un rango de edad comprendida entre 31 a 40 años, siendo el 44% de la población relativamente adulta con criterios formados, seguidamente con el 39% se encuentra entre 20 a 30 años de edad, es decir es personal joven; son profesionales con títulos de tercer nivel (62%), y el 92% indica que los encuestados pertenece a la institución por más de 2 años.

### 3.1.1 Tabulación y análisis univariado de los resultados de la encuesta

A continuación, se analizan aquellos ítems correspondientes a los factores cuyos resultados inciden de manera importante a la investigación objeto del presente estudio.

Factores Motivacionales de Herzberg

Tabla 6

#### Tabulación de la Variable 2 – Dimensión: El trabajo en sí

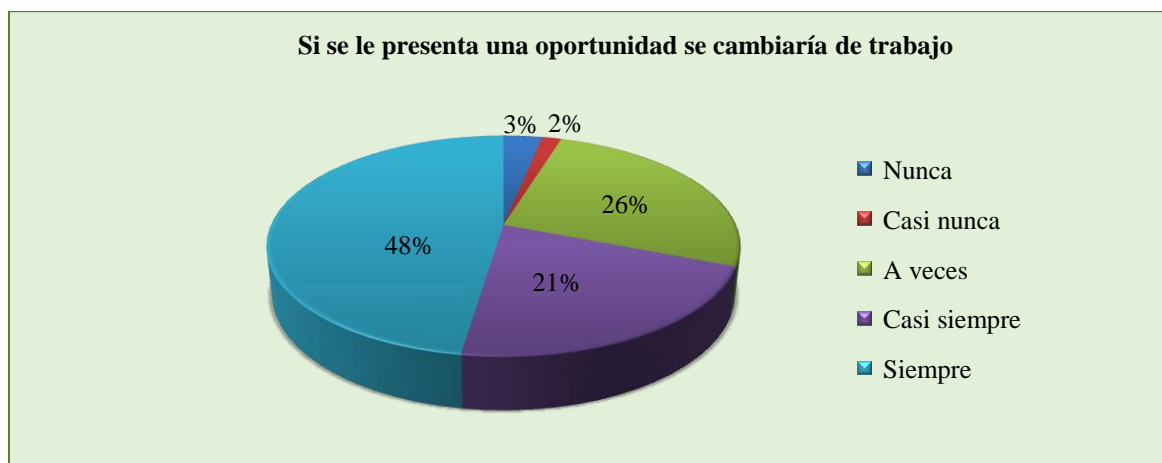
Variable 2: Si se le presenta una oportunidad se cambiaría de trabajo			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	4,00	3,17
2	Casi nunca	2,00	1,59
3	A veces	33,00	26,19
4	Casi siempre	27,00	21,43
5	Siempre	60,00	47,62
Total frecuencias		126,00	100,00

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 12

#### Resultado de la Variable 2-Dimensión: El trabajo en sí



Elaboración: Propia

#### Análisis:

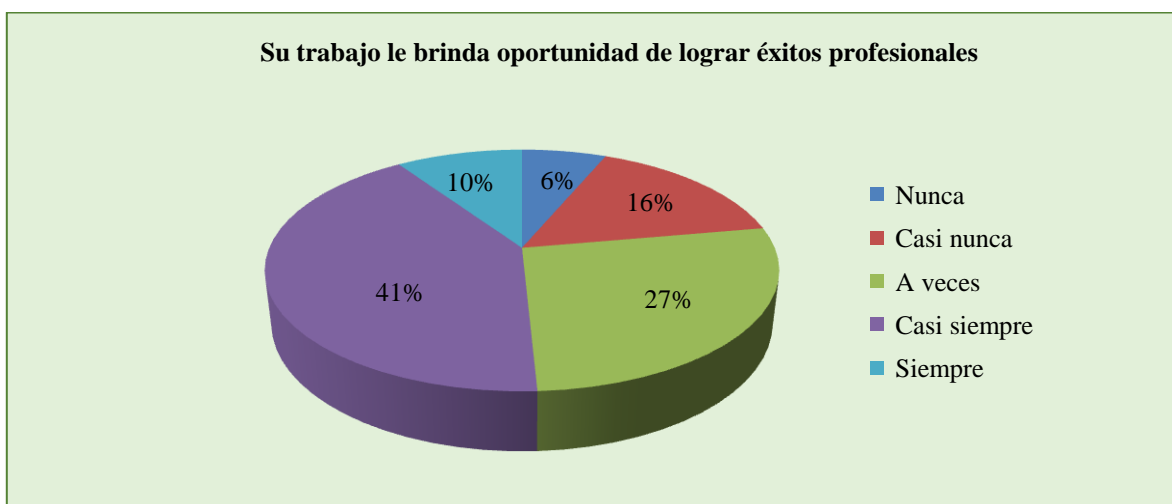
Del 100% de encuestados, apenas el 2% manifiesta que casi nunca se cambiaría de trabajo si se le presenta una oportunidad, mientras que el 69% (48% señala que siempre y el 21% casi siempre) si se cambiaría de trabajo si se le presenta una oportunidad, aspecto que nos da ciertos indicios sobre la percepción del personal respecto a este tema.

Tabla 7  
**Tabulación de la Variable 3 – Dimensión: Logro**

<b>Variable 3: Su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos profesionales</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	8,00	6,35
2	Casi nunca	20,00	15,87
3	A veces	34,00	26,98
4	Casi siempre	52,00	41,27
5	Siempre	12,00	9,53
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS  
 Elaboración: Propia

Ilustración 13  
**Resultado de la Variable 3-Dimensión: Logro**



Elaboración: Propia

### **Análisis:**

El 41% de encuestados, que es la mayoría, indica que casi siempre su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos profesionales, y solo una minoría que es el 6% señala que nunca su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos profesionales, adicionalmente se puede prestar atención en el porcentaje notorio del 27% de los servidores públicos encuestados, quienes consideran que a veces su trabajo le brinda oportunidades de lograr éxitos profesionales.

Tabla 8

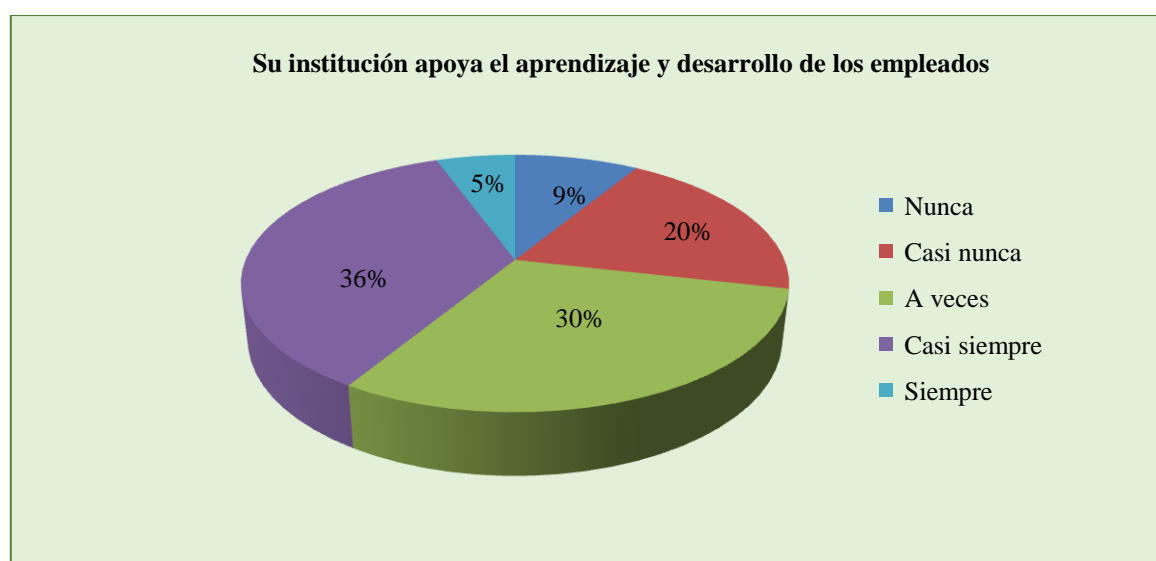
**Tabulación de la Variable 6 -Dimensión: Posibilidad de crecimiento**

<b>Variable 6: Su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	11,00	8,73
2	Casi nunca	25,00	19,84
3	A veces	38,00	30,16
4	Casi siempre	45,00	35,71
5	Siempre	7,00	5,56
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 14

**Resultado de la Variable 6 -Dimensión: Posibilidad de crecimiento**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

Del 100% de encuestados, el 36% expone que casi siempre la institución donde trabajan apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados, mientras que el 30% porcentaje muy notorio mencionan que a veces su institución también lo hace.

Tabla 9

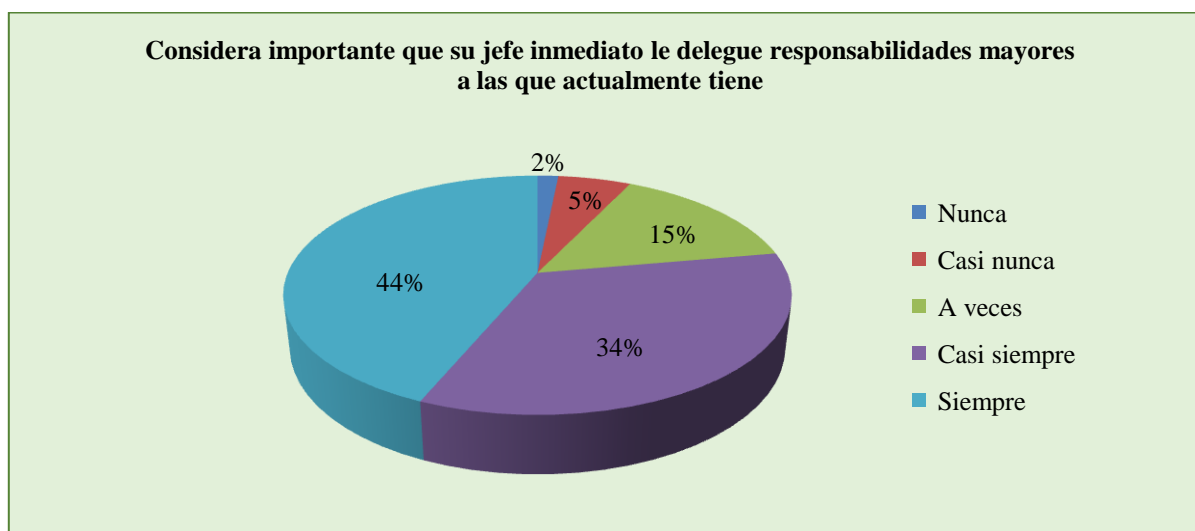
**Tabulación de la Variable 8 -Dimensión: Responsabilidad**

<b>Variable 8: Considera importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	2,00	1,59
2	Casi nunca	7,00	5,56
3	A veces	19,00	15,08
4	Casi siempre	43,00	34,12
5	Siempre	55,00	43,65
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 15

**Resultado de la Variable 8 -Dimensión: Responsabilidad**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

El asumir nuevas y mayores responsabilidades se discurre en este acápite y se encuentra que el 44% considera que es siempre importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene, así aumentaría el desafío en desarrollar las tareas asignadas y el autoestima progresaría, y apenas el 2% testifican que nunca consideran importante que su jefe inmediato le deleguen responsabilidades mayores a las que actualmente tienen.

Tabla 10

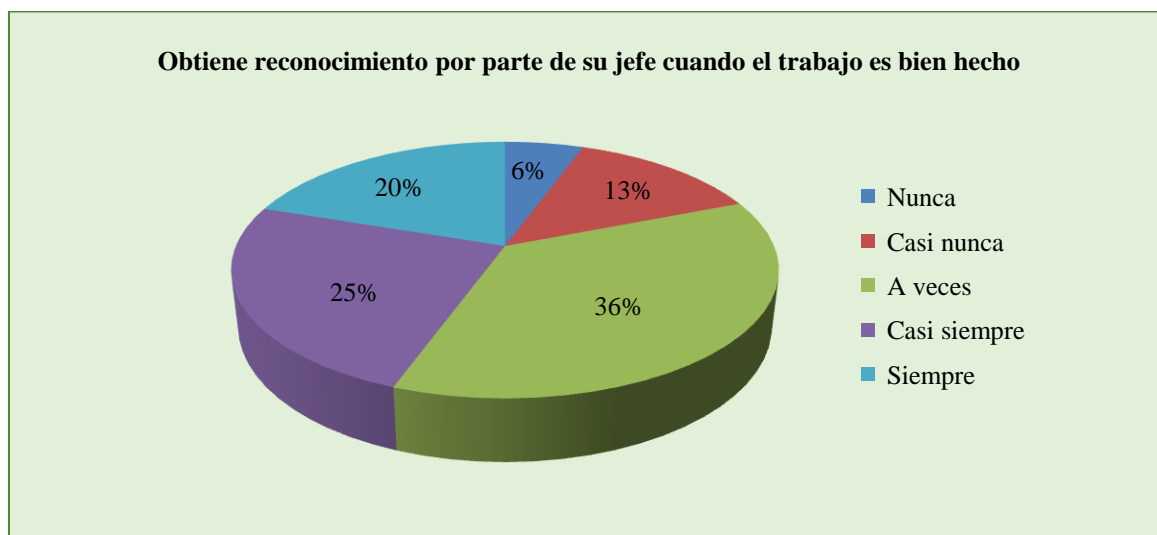
**Tabulación de la Variable 10 -Dimensión: Reconocimiento**

<b>Variable 10: Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo es bien hecho.</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	7,00	5,56
2	Casi nunca	17,00	13,49
3	A veces	46,00	36,51
4	Casi siempre	31,00	24,60
5	Siempre	25,00	19,84
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 16

**Resultado de la Variable 10 -Dimensión: Reconocimiento**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

Si tomamos en cuenta que el 36% de encuestados manifiestan que a veces obtienen reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo está bien hecho, el 25% indica que casi siempre, y el 20% lo hace siempre, da a entender que este factor está bastante bien valorado por el personal.

## Factores Higiénicos de Herzberg

Tabla 11

## Tabulación de la Variable 12 -Dimensión: Estatus

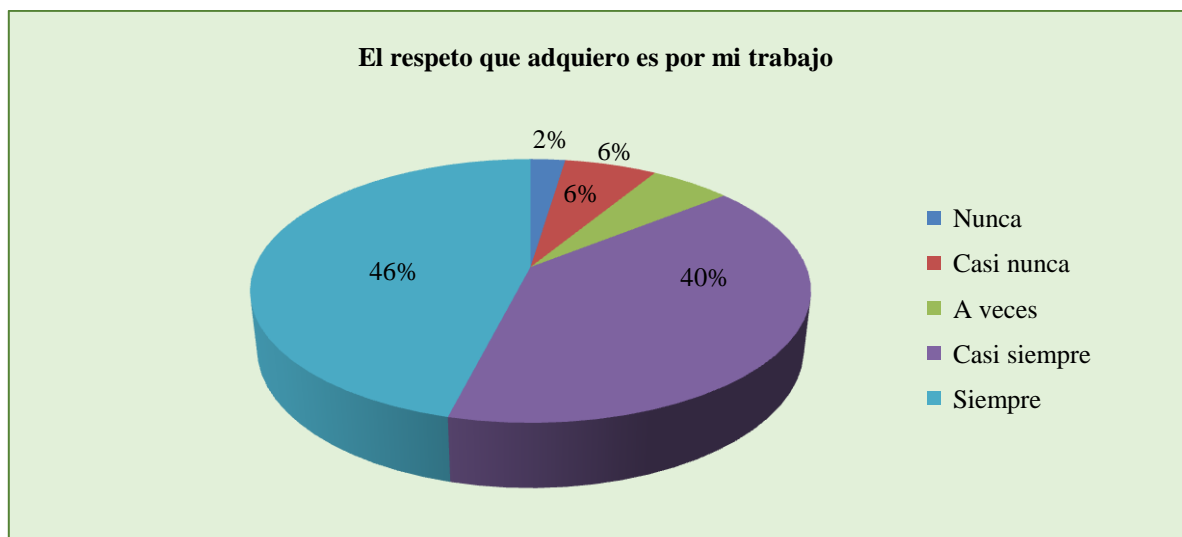
Variable 12: El respeto que adquiero es por mi trabajo			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	3,00	2,38
2	Casi nunca	8,00	6,35
3	A veces	7,00	5,56
4	Casi siempre	50,00	39,68
5	Siempre	58,00	46,03
Total frecuencias		126,00	100,00

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 17

## Resultado de la Variable 12 -Dimensión: Estatus



Elaboración: Propia

**Análisis:**

De los encuestados, el 46% resalta que siempre el respeto que adquiere es por su trabajo, muy seguidamente el 40% afirma que casi siempre adquiere respeto por su trabajo, y apenas el 2% manifiesta que nunca el respeto que adquiere es por su trabajo.

Tabla 12

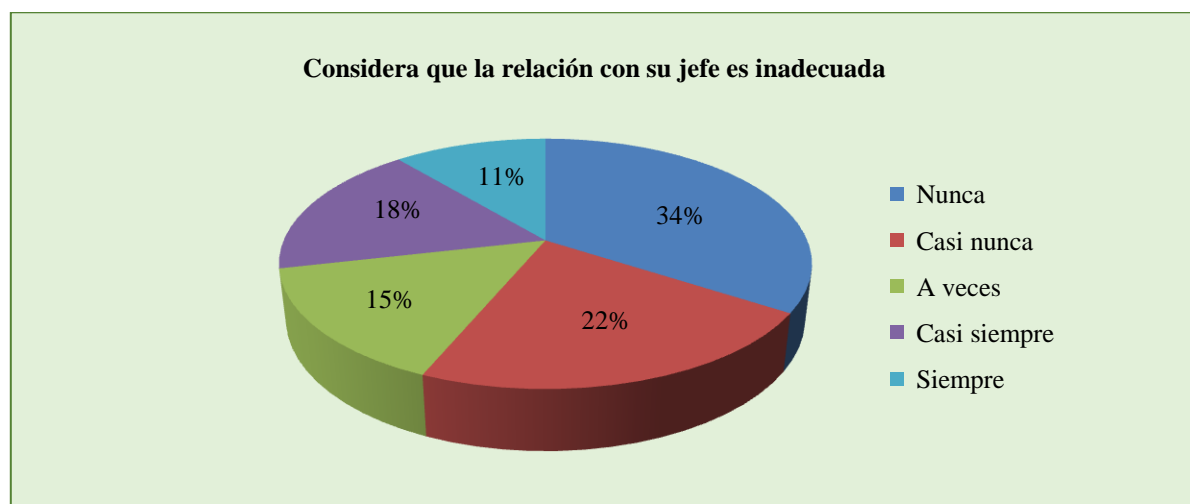
**Tabulación de la Variable 14 -Dimensión: Relaciones con los jefes**

<b>Variable 14: Considera que la relación con su jefe es inadecuada</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	43,00	34,13
2	Casi nunca	28,00	22,22
3	A veces	19,00	15,08
4	Casi siempre	22,00	17,46
5	Siempre	14,00	11,11
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 18

**Resultado de la Variable 14 -Dimensión: Relaciones con los jefes**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

Del 100% de encuestados, el 34% considera que nunca la relación con su jefe es inadecuada, existe buena relación con sus superiores y esto genera cooperación y cumplimiento de los objetivos institucionales, así como también armonía en el trabajo, y el 11% señalan que la relación con su jefe es inadecuada.



Tabla 13

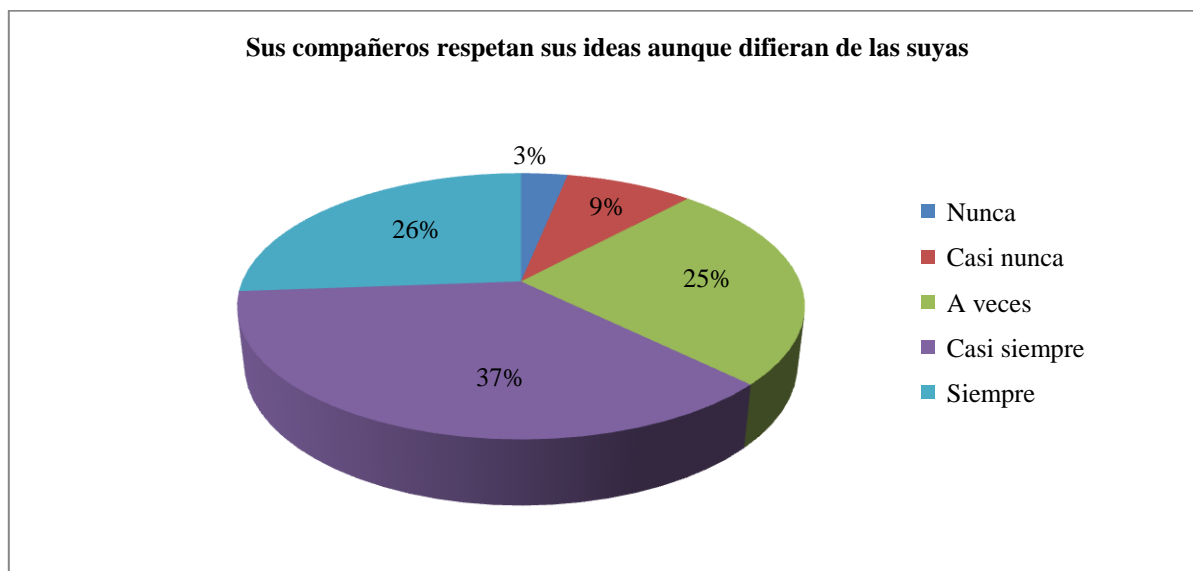
**Tabulación de la Variable 15 -Dimensión: Relaciones con los compañeros**

<b>Variable 15: Sus compañeros respetan sus ideas aunque difieran de las suyas</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	4,00	3,17
2	Casi nunca	11,00	8,73
3	A veces	32,00	25,40
4	Casi siempre	46,00	36,51
5	Siempre	33,00	26,19
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 19

**Resultado de la Variable 15 -Dimensión: Relaciones con los compañeros**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

El 63% de encuestados (26% establece que siempre y el 37% manifiesta que casi siempre) sus compañeros respetan sus ideas aunque difieran de las suyas, y apenas el 3% manifiesta que nunca sus compañeros respetan sus ideas.

Tabla 14

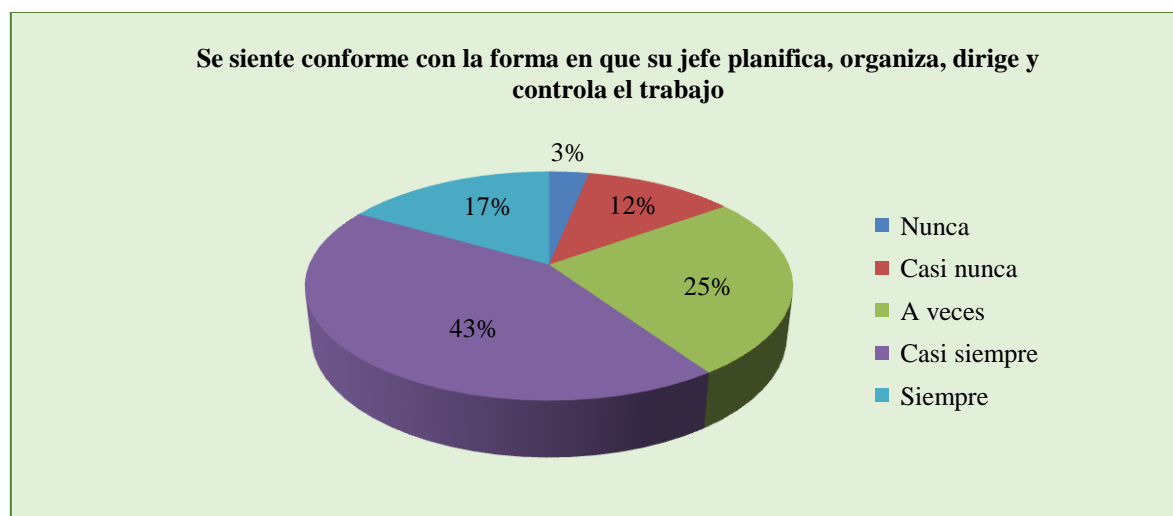
**Tabulación de la Variable 18 -Dimensión: Calidad de supervisión**

<b>Variable 18: Se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	4,00	3,17
2	Casi nunca	15,00	11,90
3	A veces	32,00	25,40
4	Casi siempre	54,00	42,86
5	Siempre	21,00	16,67
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 20

**Resultado de la Variable 18 -Dimensión: Calidad de supervisión**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

Del 100% de encuestados el 43%, que es la mayoría, manifiesta que casi siempre se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo, existe satisfacción en la calidad de supervisión, el 3% indica que nunca se siente conforme con la forma en que su jefe supervisa.

Tabla 15

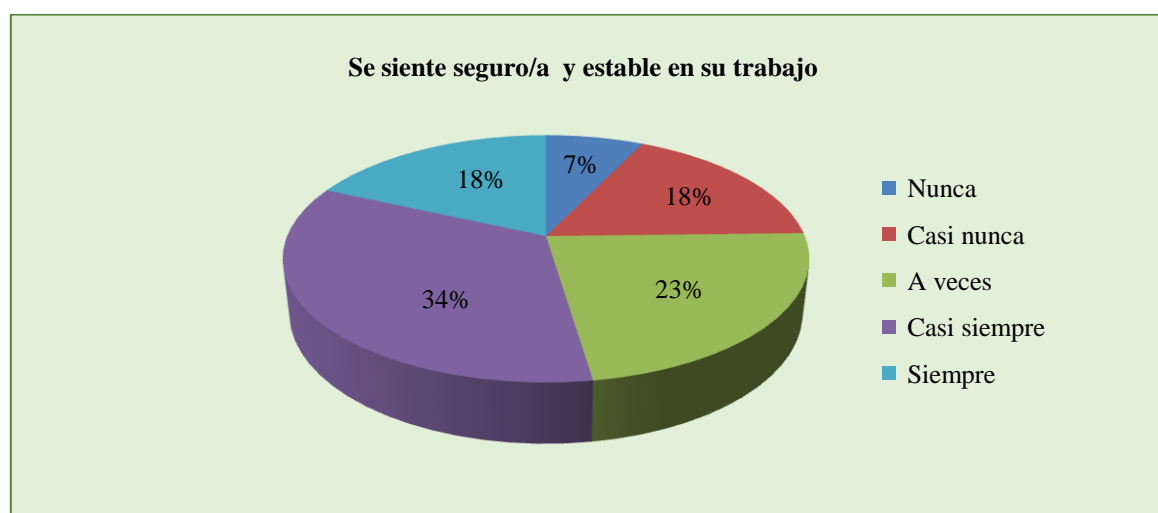
**Tabulación de la Variable 19 -Dimensión: Seguridad del empleo**

<b>Variable 19: Se siente seguro/a y estable en su trabajo</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	9,00	7,14
2	Casi nunca	22,00	17,45
3	A veces	29,00	23,02
4	Casi siempre	43,00	34,13
5	Siempre	23,00	18,26
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 21

**Resultado de la Variable 19 -Dimensión: Seguridad del empleo**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

El 52% de encuestados, (34% manifiesta casi siempre y el 18% siempre) se siente seguro y estable en su trabajo, mientras que el 23% indica que casi nunca se siente seguro y estable en su trabajo, lo que representa la existencia de cierta incertidumbre por la inestabilidad apreciada.

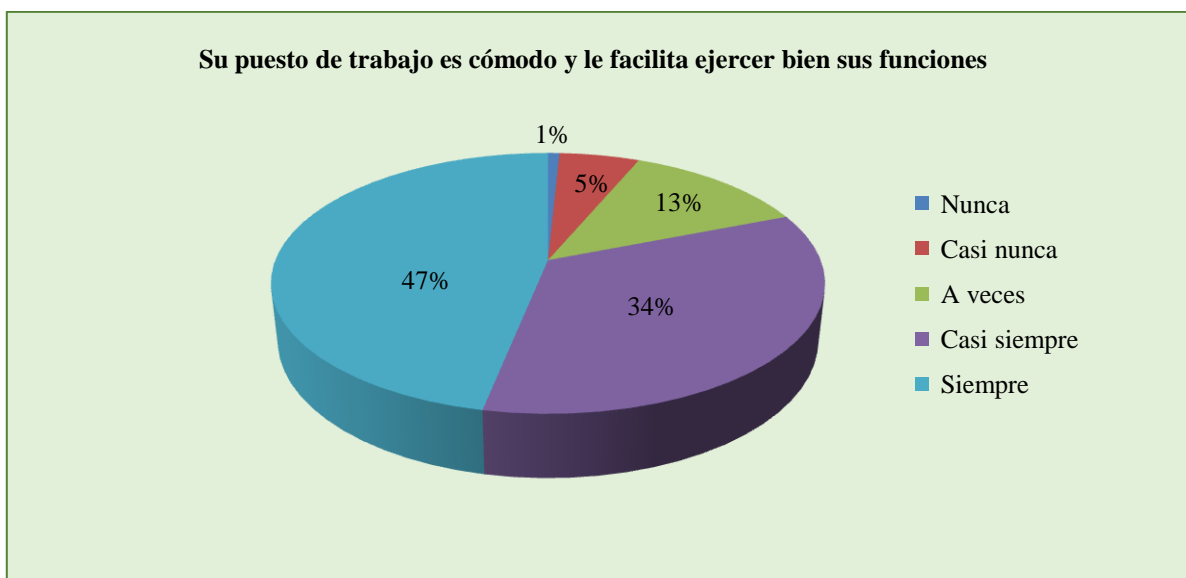
Tabla 16

**Tabulación de la Variable 21 -Dimensión: Condiciones de trabajo**

<b>Variable 21: Su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	1,00	0,79
2	Casi nunca	7,00	5,56
3	A veces	16,00	12,70
4	Casi siempre	43,00	34,13
5	Siempre	59,00	46,82
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Ilustración 22

**Resultado de la Variable 21 -Dimensión: Condiciones de trabajo**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

El 81% de encuestados (47% manifiesta siempre y el 34% casi siempre) señalan que su puesto es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones.

Tabla 17

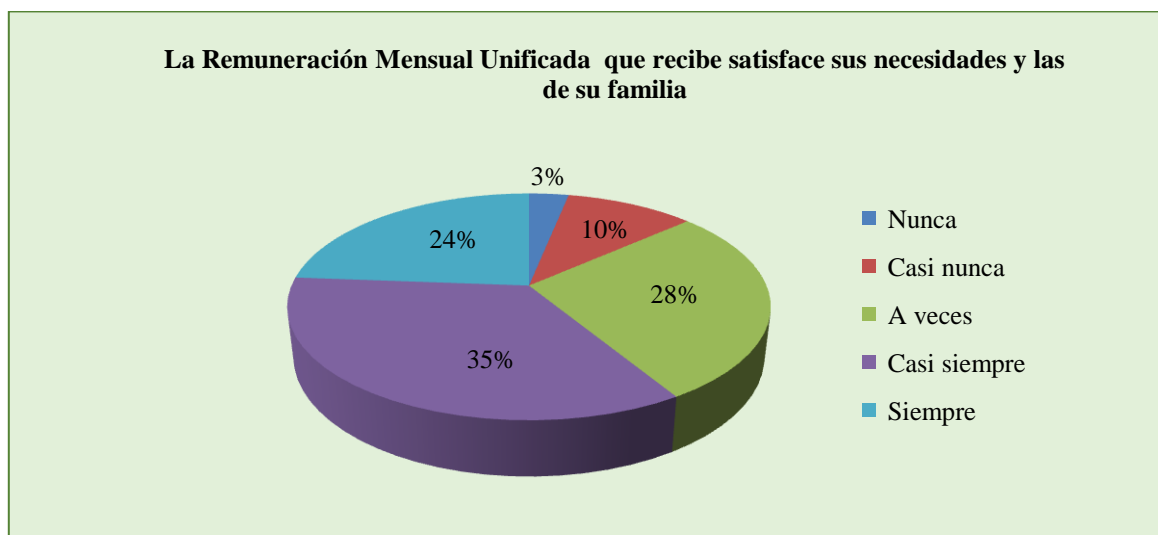
**Tabulación de la Variable 23 -Dimensión: Sueldo**

<b>Variable 23: La Remuneración Mensual Unificada que recibe satisface sus necesidades y las de su familia</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	4,00	3,17
2	Casi nunca	13,00	10,32
3	A veces	35,00	27,78
4	Casi siempre	44,00	34,92
5	Siempre	30,00	23,81
<b>Total frecuencias</b>		<b>126,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 23

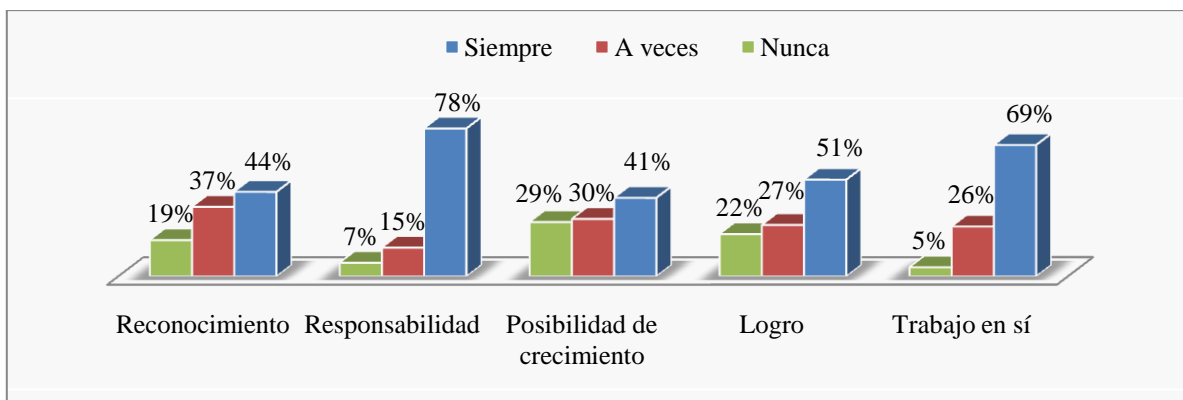
**Resultado de la Variable 23 -Dimensión: Sueldo**

Elaboración: Propia

**Análisis:**

Del 100% de encuestados, el 35% expresa que casi siempre la RMU que recibe satisface sus necesidades y las de su familia, el 28% señala que a veces la RMU lo hace. Una minoría, que es el 3% manifiesta que la RMU que recibe nunca satisface sus necesidades y las de su familia.

Ilustración 24

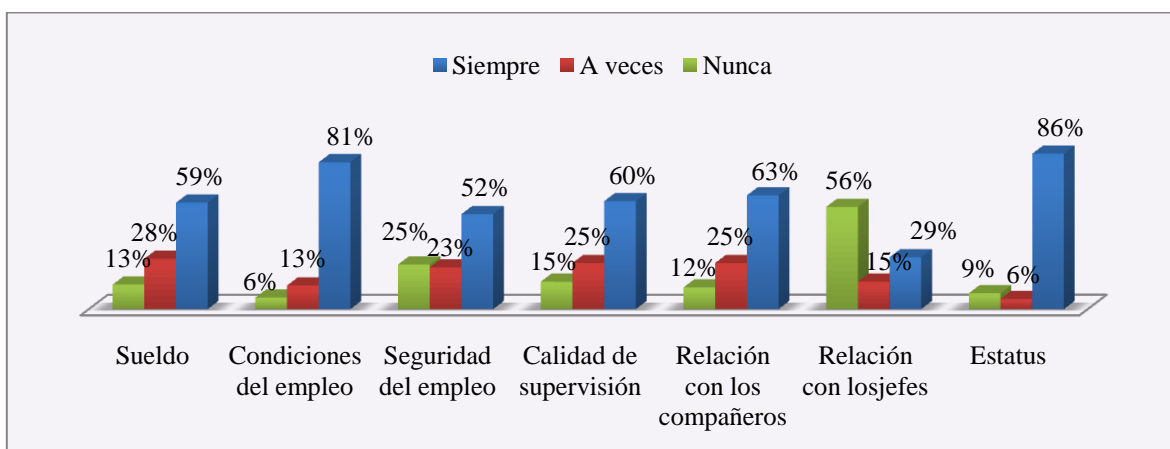
**Resultados factores motivacionales**

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados expuestos se puede evidenciar que el factor que provoca mayor motivación es la responsabilidad, esto quiere decir que al establecer nuevos objetivos y desafíos los empleados se sienten estimulados en el cargo.

Ilustración 25

**Resultados factores higiénicos**

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

En referencia al gráfico respecto a los factores higiénicos que son los que se ubican en el ambiente externo, se puede observar que el factor estatus obtuvo el más alto porcentaje, los empleados indicaron que el respeto que adquiere es por su trabajo;

seguidamente tenemos al factor condiciones de trabajo en donde los empleados manifestaron que su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones de trabajo; estos factores influyen limitadamente en la conducta de los empleados, sin embargo son parte de su satisfacción.

### 3.1.2 Tabulación y análisis bivariado

En función de la encuesta de factores motivacionales elaborada se agruparon las preguntas que inciden en las variables de motivación y rotación de personal, de la siguiente manera:

Tabla 18

#### Agrupación motivación factores motivacionales

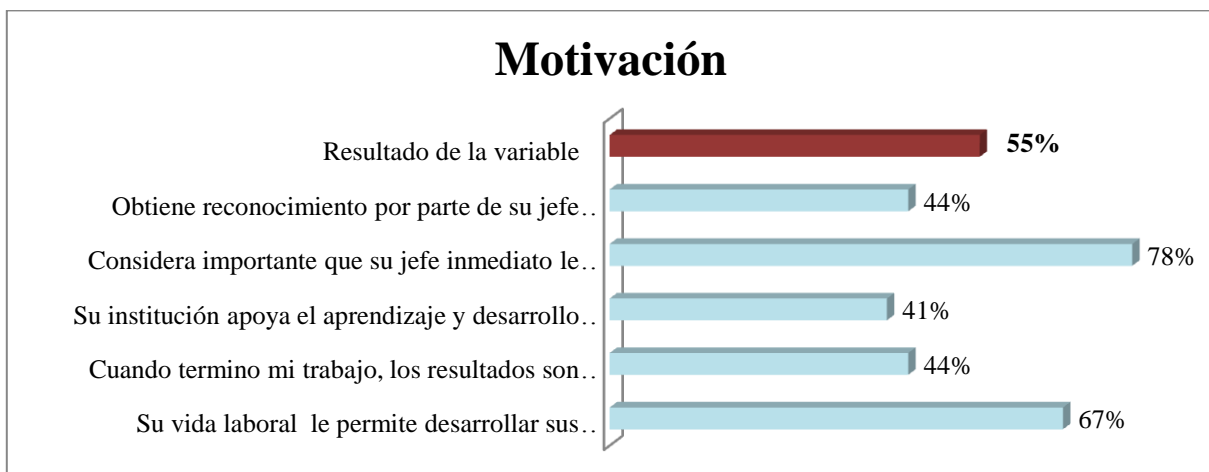
DIMENSIONES	Nro.	AFIRMACIONES	VARIABLES
El trabajo en sí	1	Su vida laboral le permite desarrollar sus objetivos personales	Motivación
Logro	4	Cuando termino mi trabajo, los resultados son positivos y obtengo reconocimiento por parte de las autoridades	Motivación
Posibilidad de crecimiento	6	Su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados	Motivación
Responsabilidad	8	Considera importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene	Motivación
Reconocimiento	10	Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo es bien hecho	Motivación

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 26

#### Resultados variable motivación factores motivacionales



Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Como se puede verificar el resultado de la ponderación de estas cinco preguntas expresa que existe el 55% de ocurrencia, los factores motivacionales (el trabajo en sí, logro, posibilidad de crecimiento, responsabilidad y reconocimiento) inciden en la motivación.

Tabla 19

### Agrupación rotación de personal factores motivacionales

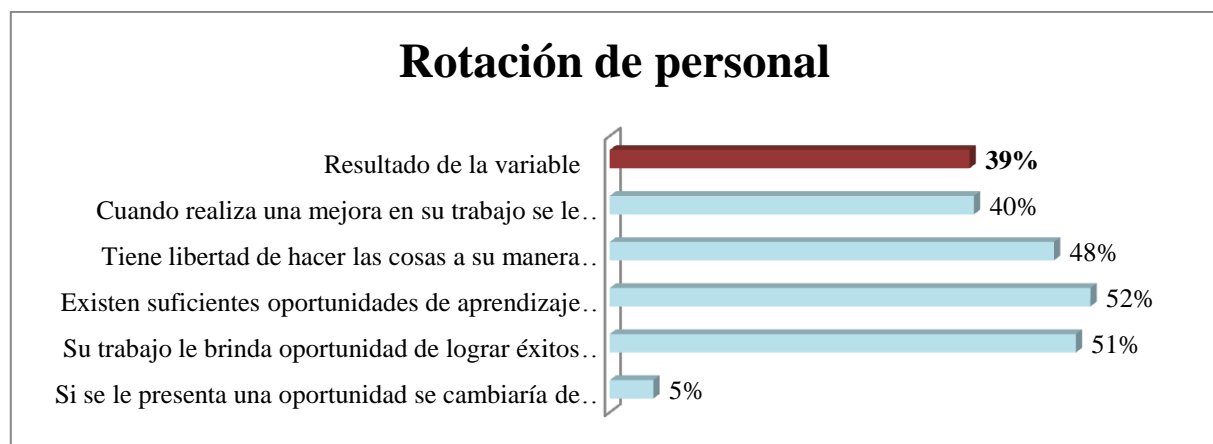
DIMENSIONES	Nro.	AFIRMACIONES	VARIABLES
El trabajo en sí	2	Si se le presenta una oportunidad se cambiaría de trabajo	Rotación de personal
Logro	3	Su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos laborales	Rotación de personal
Posibilidad de crecimiento	5	Existen suficientes oportunidades de aprendizaje en la institución para mejorar sus habilidades	Rotación de personal
Responsabilidad	7	Tiene libertad de hacer las cosas a su manera concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones	Rotación de personal
Reconocimiento	9	Cuando realiza una mejora en su trabajo se le reconoce	Rotación de personal

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 27

### Resultados variable rotación de personal factores motivacionales



Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Como se puede verificar el resultado de la ponderación de estas cinco preguntas expresa que existe el 39% de ocurrencia; sin embargo la pregunta ¿si se le presenta la oportunidad se cambiaría de trabajo? presenta un 5% que no se cambiaría de trabajo, y el 26% se manifiesta indeciso, esto quiere decir que el 69% establece que siempre se cambiaría de trabajo si se le presenta una oportunidad, por tanto el único factor motivacional que incide en la rotación de personal es el trabajo en sí.



Tabla 20

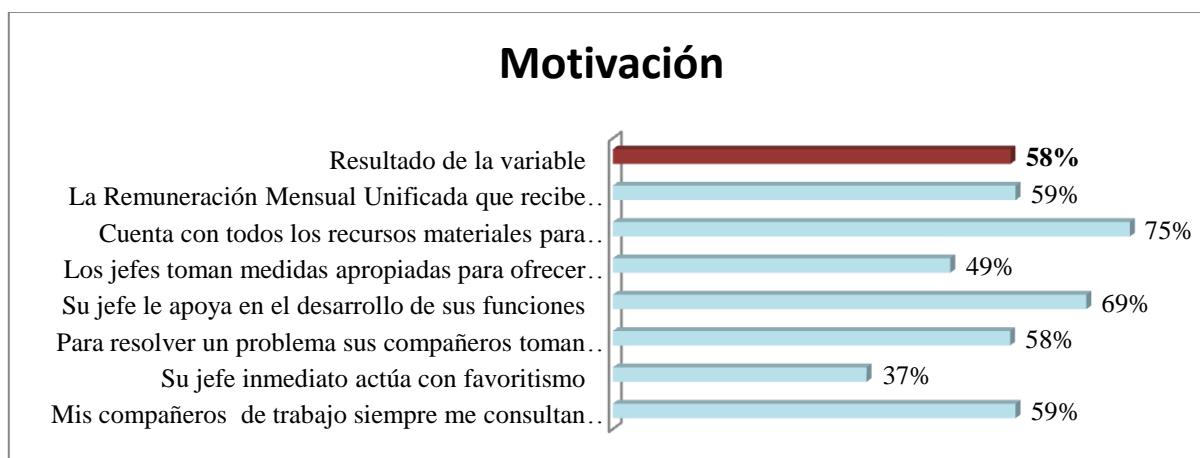
**Agrupación motivación factores higiénicos**

DIMENSIONES	Nro.	AFIRMACIONES	VARIABLES
Estatus	11	Mis compañeros de trabajo siempre me consultan cuando hay problemas	Motivación
Relaciones con los jefes	13	Su jefe inmediato actúa con favoritismo	Motivación
Relaciones con los compañeros	16	Para resolver un problema sus compañeros toman sus sugerencias	Motivación
Calidad de supervisión	17	Su jefe le apoya en el desarrollo de sus funciones	Motivación
Seguridad del empleo	20	Los jefes toman medidas apropiadas para ofrecer estabilidad en el trabajo	Motivación
Condiciones de trabajo	22	Cuenta con todos los recursos materiales para realizar su trabajo	Motivación
Sueldo	23	La Remuneración Mensual Unificada que recibe satisface sus necesidades y las de su familia	Motivación

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 28

**Resultados variable motivación factores higiénicos**

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

El resultado de la ponderación de estas siete preguntas expresa que existe el 58% de ocurrencia, los factores higiénicos (estatus, relaciones con los jefes, relaciones con los compañeros, calidad de supervisión, seguridad del empleo, condiciones de trabajo, y sueldo) inciden en la motivación.

Tabla 21

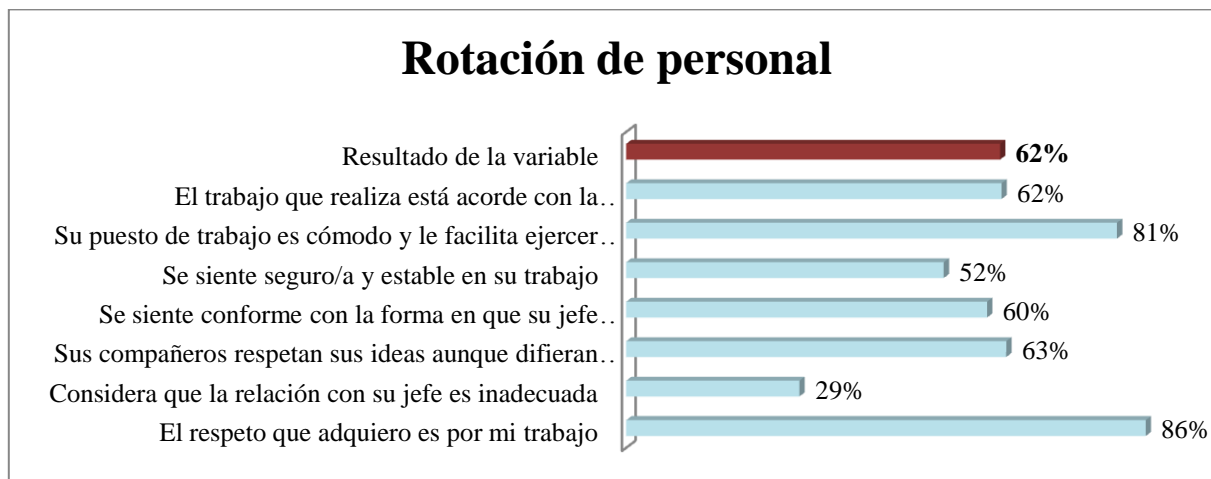
**Agrupación rotación de personal factores higiénicos**

DIMENSIONES	Nro.	AFIRMACIONES	VARIABLES
Estatus	12	El respeto que adquiero es por mi trabajo	Rotación de personal
Relaciones con los jefes	14	Considera que la relación con su jefe es inadecuada	Rotación de personal
Relaciones con los compañeros	15	Sus compañeros respetan sus ideas aunque difieran de las suyas	Rotación de personal
Calidad de supervisión	18	Se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo	Rotación de personal
Seguridad del empleo	19	Se siente seguro/a y estable en su trabajo	Rotación de personal
Condiciones de trabajo	21	Su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones	Rotación de personal
Sueldo	24	El trabajo que realiza está acorde con la Remuneración Mensual Unificada que recibe	Rotación de personal

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

Ilustración 29

**Resultados variable rotación de personal factores higiénicos**

Fuente: Encuesta de Factores Motivacionales- Caso SEPS

Elaboración: Propia

El resultado de la ponderación de estas siete preguntas expresa que existe el 62% de ocurrencia, los encuestados señalaron que estos factores higiénicos (estatus, relaciones con los jefes, relaciones con los compañeros, calidad de supervisión, seguridad del empleo, condiciones de trabajo, y sueldo) no inciden en la rotación de personal.

Sin embargo, se pudo verificar en las respuestas que existen posiciones no claras (a veces), esto indica que los encuestados presentan indecisión al momento de emitir un criterio respecto a las motivaciones extrínsecas e intrínsecas que existe en la institución.

### **3.2 Directrices para los procesos de mejora en motivación de personal**

Una vez analizados los resultados en la investigación, se desacredita la hipótesis debido a que dicha suposición no es comprobable y por tanto es rechazada, los factores motivacionales no inciden de manera negativa en la rotación del personal de la SEPS.

Prácticamente el único factor motivacional que incide en la rotación del personal es el trabajo en sí mismo, ya que la mayoría de los servidores públicos encuestados manifiestan que si se le presenta una oportunidad se cambiaría de trabajo.

Con el objetivo de precisar el significado del factor motivacional: el trabajo en sí mismo, y tomando como referencia los argumentos teóricos de Herzberg citados, se realizó una reunión con los jefes de la unidad administrativa y técnica, a fin de contar de manera ecuánime las características que comprende este factor de satisfacción.

En consecuencia, el trabajo en sí se encuentra bajo el control de las personas en relación con su puesto de trabajo, es el contenido y enriquecimiento del cargo, lo interesante y trascendente de la tarea que realiza, esto quiere decir si el trabajo es monótono, que valor representa cumplir con el trabajo, cuenta con libertad para realizar sus tareas, realiza actividades con nuevos retos, el trabajo permite adquirir nuevas actitudes, desarrolla valores y personalidad.

#### **3.2.1 Enriquecimiento del puesto**

El enriquecimiento del puesto proporciona mejorar el trabajo, con el objetivo de obtener un crecimiento en el desempeño y contar con el ánimo y energía para realizar sus funciones, adicionalmente despierta el potencial del trabajador porque se siente realizado y motivado. La motivación está ligada a la satisfacción, y el trabajo en sí al enriquecimiento del cargo.

Dicha satisfacción en el cargo está relacionada con las tareas que ejecuta, si son actividades retadoras y estimulantes, presentan oportunidad de creatividad individual; el

control de las personas depende de lo que hace y desempeña, involucra los sentimientos vinculados con el crecimiento y desarrollo personal.

Según Herzberg (Arquer y Oncins 2018, 3) señala que es posible aumentar la eficacia y la satisfacción del personal otorgándoles mayores posibilidades de autorrealización, a través de diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad se encuentren en función de las características personales de quienes las realizan, acompañadas con el reconocimiento por parte de la empresa.

Entre los beneficios o efectos deseables que otorga el enriquecimiento del cargo tenemos:

- a) Aumento de la motivación.
- b) Aumento de la productividad.
- c) Enriquecimiento.
- d) Reducción del ausentismo del cargo.
- e) Reducción de la rotación de personal.

### **3.2.1.1 Directrices**

1. Asignar nuevas tareas a sus empleados a fin de evitar tareas monótonas, o fijar tareas variadas que permitan plantear diversidad en la ejecución. Estas tareas deben estar dentro de un proyecto, objetivo o programación global de la institución, adicionalmente debe transmitir el sentido que tiene realizar dichas tareas, y a quien debe ser reportadas, si la tarea pierde sentido el servidor se desmotivará.
2. Brindar tiempo laboral para la generación de nuevas ideas y mejoras que tienen los empleados para sus puestos de trabajo. Dialogar y escucharlos, es un gran motivador para los empleados ya que pudieron haberse sentido menospreciados anteriormente.
3. Establecer metas y objetivos, revisar los tiempos a medio y largo plazo a fin de establecer retos con tiempos reales, y no caer en el error de hacerlo de prisa.
4. Organizar reuniones mensuales con el equipo de trabajo para informar los logros alcanzados, esto genera el sentido de pertenencia hacia la institución.
5. Participar en el diseño de la oficina o de los puestos de su equipo.

6. Efectuar campañas interactivas de socialización de los valores institucionales, a fin de implementar una filosofía ética en el comportamiento laboral de los servidores.
7. Elogiar el trabajo, corregirlo si es necesario, pero siempre felicitar el buen trabajo realizado, y no solo buscar los errores.
8. Valorar el grado de satisfacción que tiene el equipo de trabajo, conocer si los servidores se encuentran motivados a través de su comportamiento como por ejemplo: llega temprano a su empleo, son creativos, son más productivos, etc.

### **3.2.2 Otras directrices para mejorar la motivación del personal**

En los resultados alcanzados en la encuesta de factores motivacionales se pudo contrastar que existen porcentajes significativos de indecisión (a veces), los servidores encuestados que tienen esa incertidumbre pueden inclinarse a obtener actitudes de satisfacción como actitudes de insatisfacción, exponiendo a que dicho comportamiento sea influenciado en toda la institución.

Por tanto, es necesario emitir directrices para mejorar la motivación personal:

1. Diseñar una cultura de comunicación, mantener informados a los servidores de los eventos importantes que sucede en la institución, se sentirán parte de la organización. (trabajo en sí).
2. En el trabajo en sí, difundir la misión a través de campañas por la intranet, carteleras, puestos de trabajo y mantener reuniones cortas e interactivas en donde comprendan que cada actividad que realiza contribuye en el logro de los objetivos institucionales, hacerles conocer el significado que tiene su trabajo para la organización.
3. Premiar los logros y felicitar en público, un buen trabajo merece un reconocimiento, se puede utilizar materiales manuales como símbolos por el buen desempeño, debido a que no existe presupuesto para estos gastos. (logro y reconocimiento).
4. Detectar problemas del equipo, proponer actividades en las que participen todos e identificar las dificultades o limitaciones que encuentran en el desempeño de sus tareas, así el equipo propondrá posibles soluciones. (el trabajo en sí).

5. Condiciones del trabajo, trabajar conjuntamente con el analista de salud y seguridad ocupacional en establecer medidas anti stress como por ejemplo pausas activas, analizar periódicamente que los puestos de trabajo sean ergonómicos, disponiendo como una estrategia institucional. (condiciones de trabajo).
6. Delegar tareas con objetivos claros que resalten su valor en la realización, así se concede una mayor responsabilidad, y por tanto se motivarán para hacer el mejor de sus rendimientos. (responsabilidad).
7. Mantener un trato igual para todo el equipo, evitar el favoritismo y rivalidad entre los compañeros. (relaciones interpersonales).
8. Y por último practicar con el ejemplo, si se espera calidad y dedicación del personal, mostrar cómo se hace, las acciones son más importantes que las palabras, lo que el jefe haga tendrá una influencia motivacional más fuerte que un discurso. (calidad de supervisión).

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones:

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades, también se pudo encontrar personas con motivaciones compartidas que, si bien las tienen por temas extra laborales, poseen un adecuado caudal de motivación en su trabajo.

En función a los resultados obtenidos en la investigación se pudo determinar que el factor motivacional que influye en la rotación del personal de la SEPS es el “trabajo en sí”, este factor prácticamente se refiere a la satisfacción en el cargo; si el trabajo es monótono; presenta retos; las personas no pueden desarrollarse profesionalmente; este factor es el origen de que exista rotación en la institución.

En los resultados de los factores motivacionales se pudo constatar que el factor “responsabilidad” cuenta con mayor porcentaje (78%), esto quiere decir que a los funcionarios de la SEPS les motiva desarrollar sus actividades con compromiso, empeño, interés, y exigencia.

El factor motivacional “posibilidades de crecimiento”, obtuvo el menor porcentaje (41%), esto significa que a pocos funcionarios de la SEPS, les motiva tener nuevos retos en sus trabajos en donde puedan demostrar que son competitivos, proactivos y exitosos.

En los resultados de los factores higiénicos de Herzberg se puede señalar que el (86%) corresponde al factor “status”, lo que significa que este factor contribuye en la satisfacción de los servidores públicos de la SEPS, tener prestigio en su trabajo influye en su motivación.

El factor higiénico que favorece en mayor grado en la satisfacción de trabajo son las “condiciones del empleo”, por tanto, los elementos que influyen en la motivación son: puestos de trabajo (ergonomía), muebles, materiales de oficina, salud ocupacional.

El factor higiénico que ocupa el quinto lugar como influyente en la satisfacción de los servidores públicos de la SEPS, es el “sueldo”, ya que mencionaron que la RMU que perciben satisface sus necesidades y las de su familia.

La hipótesis expuesta en este trabajo de investigación es rechazada ya que “los factores motivacionales” (vistos de manera global como estaban planteados para la investigación) no inciden de manera negativa en la rotación del personal de la SEPS.

Las directrices para mejorar la motivación de personal de la SEPS se presenta en dos partes, la primera es acorde al factor motivacional que incide en la rotación de personal, (trabajo en sí), proponiendo la técnica de Herzberg respecto al enriquecimiento del puesto para incrementar la motivación; y la segunda es de manera general tomando los dos factores motivacionales de Herzberg, en especial aquellos factores que obtuvieron porcentajes significativos de indecisión (a veces), ocasionando posibles cambios en las conductas de los servidores y a su vez influir en la organización.



**Recomendaciones:**

Las directrices de mejora en la motivación de personal de la SEPS propuestas, van enfocadas de manera general a la dirección de talento humano, para eso es importante contar con el apoyo del director del área, cuyo objetivo será implementar como un plan piloto en su unidad, para luego presentar a las autoridades los resultados obtenidos y así poder implementar como una política institucional.

Si bien es cierto que cada uno de los servidores públicos amamos lo que hacemos y generamos responsabilidades de alto nivel, es importante desarrollar un sistema de intranet, porque en la mayoría de los casos, cuando las personas realizan una tarea, desconocen los conocimientos o competencias que utilizan, por lo que se hace necesario de la unidad de talento humano documente su conocimiento, lo que se transforma en conocimiento explícito. Si la institución comparte estos conocimientos con otros funcionarios, se podría hablar de la gestión del conocimiento (Knowledge Management); para ello es necesario contar con una base de datos y tecnología adecuada, a fin de que los servidores públicos de la SEPS puedan acceder a los conocimientos con facilidad.

Para fomentar las posibilidades de crecimiento dentro de la institución, la Unidad de Talento Humano de la SEPS deberá establecer en su proceso de selección de personal una política institucional, en el que se considere primero efectuar el reclutamiento interno, así se ofrecerá oportunidades de mejora a los servidores públicos; esta política consentirá promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas, pero siempre motivadoras; en el caso de no existir candidatos idóneos en la institución, se recurrirá al reclutamiento externo aplicando el proceso de manera precisa y eficaz que permitirá obtener candidatos potencialmente calificados para el puesto de trabajo.

La dirección de talento humano deberá realizar evaluaciones del clima laboral, con la finalidad de obtener información valiosa sobre el estado de la institución y el personal, a fin de conocer los principales aspectos a mejorar; que permitirá incrementar el compromiso, crecimiento, autoestima, satisfacción para el beneficio de los empleados y el de la institución.

Es importante determinar políticas de rotación de personal en función a la evaluación del desempeño como mecanismo de motivación de desarrollo de las

competencias, para eso la Dirección de Talento Humano debe desarrollar planes de autodesarrollo para potencializar a las competencias del talento humano de la institución.

### Bibliografía

- Acosta, Katherine. *La pirámide de Maslow*. Escuela de Organización Industrial. Accedido 06 de noviembre de 2018. <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>.
- Albert, Charles y Maisto. *Introducció a la Psicologia*. México, 2001.
- Arquer y Oncins. *Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. Accedido 06 de diciembre de 2018. [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_444.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_444.pdf)
- Atkinson. *Motives in fantasy, action, and society*. Princenton: Van Nostrand, 1958.
- Chruden, Herbert J. and Sherman Arthur W. Jr. *The Utilization of Human Resources*. 6th Edition. South- Western Publishing Co., 2003.
- Ecuador. *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero*. Registro Oficial 444, de 10 mayo de 2011.
- Ecuador. *Norma de Implementación y Operación de Gobierno Por Resultados*. Registro Oficial Suplemento 606 de 28 diciembre de 2011.
- Esquivias María Teresa. *Creatividad, definiciones, antecedentes y aportaciones*. de Instituto Tecnológico de Monterrey, 2004.
- Fred Luthans. *Comportamiento Organizacional*. Undécima Edición. México D.F.: McGraw-Hill, 2008.
- Furnham Adrian . *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Editado por Grupo Editor. México: Alfaomega, 2011.
- Garcia, María y Ibarra, Luis. *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. 2012.
- Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman Jr. *The Utilization of Human Resources*. 6th Edition. South- Western Publishing Co, 2003.
- Lazarfeld, Payne, Hyman, Noelle. *Diseño de Cuestionarios*. 1973.
- Littlewood, Herman. *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. México, 2006.
- López, Alvarez. *La satisfacción laboral su medición y evaluación clima laboral*. 2005, 4.

- López, Julio. *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. 1993.
- Luthans,. *Comportamiento Organizacional*. Undécima Edición. México D.F.: McGraw-Hill, 2008.
- Mite, Andrea. *Análisis de la insatisfacción laboral del área de alimentos y bebidas del club deportivo Guayas y su incidencia en la rotación de personal y su desempeño*. Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil. Sede Ecuador. 2017.  
[http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20704/1/ AN%C3%81LISIS%20DE%20LA %20INSATISFACCI%C3%93N%20LABORAL%20DEL%20%C3%81REA %20DE%20ALIMENTOS%20Y%20BEBIDAS.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20704/1/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20INSATISFACCI%C3%93N%20LABORAL%20DEL%20%C3%81REA%20DE%20ALIMENTOS%20Y%20BEBIDAS.pdf)
- McClelland. *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea, 1989.
- Moran,. *Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos*. Salamanca: Amaru, 2012.
- Murray. *Explorations in personality*. Oxford: University Press, 1938.
- Newstrom, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décimotercera edición. México: Mc Graw Hill, 2011.
- Quintero. *Seminario Teorías y paradigmas educativos*; Universidad Fermin Toro, junio 2007: 2,3.
- Ramírez, JL Abreu, MH Badii. *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Revista Daena, 2008. 10.
- Robbins. *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice, 2005.
- Rodriguez. Introducción a la psicología del trabajo. 1998: 247-248.
- Santana,. *Los empleados son primero*. Mexico: Mc Graw Hill, 2007.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *Institución*. Accedido 12 de octubre de 2018.<http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Taylor. *Administración de recursos humanos*. Costa Rica: Trillas, 1999.
- Yoder, Dale. *Manejo de personal y relaciones industriales*. Novena Edición. Editado por Editorial Continental S.A de C.V. México, 1983.

## Anexos

### 1. Formato de encuesta aplicada

#### ENCUESTA DE FACTORES MOTIVACIONALES

**INSTRUCCIONES:** En escala del 5 al 1, favor marcar con una "X" el número que mejor se ajuste a su respuesta. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada, misma que guardará total confidencialidad en la información proporcionada por lo que se solicita la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.

SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
A VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

#### Datos informativos:

**Género:**

Masculino ☐

Femenino ☐

**Edad:**

20 a 30 ☐

31 a 40 ☐

41 a 50 ☐

51 a 60 ☐

+ de 60 ☐

**Antigüedad:**

Menos de 1 año ☐

1 a 2 años ☐

Más de 2 años ☐

**Instrucción:**

3er. Nivel ☐

4to. Nivel ☐

PHD ☐

Egresado ☐

Otro ☐

No.	FACTORES HERZBERG	DIMENSIONES	AFIRMACIONES	VALORACIÓN				
				5	4	3	2	1
1	Factores Motivacionales	El trabajo en sí	Su vida laboral le permite desarrollar sus objetivos personales.					
2			Si se le presenta una oportunidad se cambiaría de trabajo.					
3		Logro	Su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos profesionales.					
4			Cuando termino mi trabajo, los resultados son positivos y obtengo reconocimiento por parte de las autoridades.					
5		Posibilidad de crecimiento	Existen suficientes oportunidades de aprendizaje en la Institución para mejorar sus habilidades.					
6			Su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados.					
7		Responsabilidad	Tiene libertad de hacer las cosas a su manera concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones.					
8			Considera importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene.					
9		Reconocimiento	Cuando realiza una mejora en su trabajo se le reconoce.					
10			Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo es bien hecho.					

11	<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Estatus</b>	Mis compañeros de trabajo siempre me consultan cuando hay problemas.						
12			El respeto que adquiero es por mi trabajo						
13		<b>Relaciones con los jefes</b>	Su jefe inmediato actúa con favoritismo.						
14			Considera que la relación con su jefe es inadecuada.						
15		<b>Relaciones con los compañeros</b>	Sus compañeros respetan sus ideas aunque difieran de las suyas.						
16			Para resolver un problema sus compañeros toman sus sugerencias.						
17		<b>Calidad de supervisión</b>	Su jefe le apoya en el desarrollo de sus funciones.						
18			Se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo.						
19		<b>Seguridad del empleo</b>	Se siente seguro/a y estable en su trabajo.						
20			Los jefes toman medidas apropiadas para ofrecer estabilidad en el trabajo.						
21		<b>Condiciones de trabajo</b>	Su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones.						
22			Cuenta con todos los recursos materiales para realizar su trabajo.						
23		<b>Sueldo</b>	La Remuneración Mensual Unificada que recibe satisface sus necesidades y las de su familia.						
24			El trabajo que realiza está acorde con la Remuneración Mensual Unificada que recibe.						

Gracias por su colaboración.

## 2. Resultados del panel de especialistas

## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO POR LA METODOLOGÍA -CRITEIOS DE MORIYAMA

Escala de calificación: Nada 0 ; Poco 1 ; Suficiente 2 ; Mucho 3

FACTORES HERZBERG	FACTORES	ÍTEMS		¿Es razonable y comprensible?	¿Es sensible a variaciones?	¿Se ajusta el ítem en el instrumento?	¿Es claramente definido el ítem?	¿Es factible obtener datos?	TOTAL
	El trabajo en sí	Su vida laboral le permite desarrollar sus objetivos personales.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Si se le presenta una oportunidad se cambiaría de trabajo.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	Logro	Su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos profesionales.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Cuando termino mi trabajo, los resultados son positivos y obtengo reconocimiento por parte de las autoridades.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>	<b>Posibilidad de crecimiento</b>	Existen suficientes oportunidades de aprendizaje en la institución para mejorar sus habilidades.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
			Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
		Su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados.	Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Tiene libertad de hacer las cosas a su manera concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	<b>Responsabil idad</b>	Considera importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>



	<b>Reconoci miento</b>	Cuando realiza una mejora en su trabajo se le reconoce.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo es bien hecho.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	<b>Estatus</b>	Mis compañeros de trabajo siempre me consultan cuando hay problemas.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		El respeto que adquiero es por mi trabajo	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	<b>Relacione s con los jefes</b>	Su jefe inmediato actúa con favoritismo.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Considera que la relación con su jefe es inadecuada	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>

<b>FACTORES DE HIGIENE</b>	<b>Relaciones con los compañeros</b>	Sus compañeros respetan sus ideas aunque difieran de las suyas	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Para resolver un problema sus compañeros toman sus sugerencias.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	<b>Calidad de supervisión</b>	Su jefe le apoya en el desarrollo de sus funciones	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	<b>Seguridad del empleo</b>	Se siente seguro/a y estable en su trabajo	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Los jefes toman medidas apropiadas para ofrecer estabilidad en el trabajo.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>

	<b>Condiciones de trabajo</b>	Su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		Cuenta con todos los recursos materiales para realizar su trabajo.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	<b>Sueldo</b>	La Remuneración Mensual Unificada que recibe satisface sus necesidades y las de su familia.	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
		El trabajo que realiza está acorde con la Remuneración Mensual Unificada que recibe	Exp. 1	3	3	3	3	3	
			Exp. 2	3	3	3	3	3	
			Exp. 3	3	3	3	3	3	
			Exp. 4	3	3	3	3	3	
			Exp. 5	3	3	3	3	3	
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>75</b>